



Российская академия предпринимательства

# ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно–практический журнал

Том 16 № 4 2023

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,  
рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования  
Российской Федерации

**Цель журнала** — служить научной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов, связанных с эффективным развитием экономики и предпринимательства в России и за рубежом.

**Задачи журнала:**

- публикация результатов научных исследований и практических достижений в области экономики, финансов, менеджмента, социально–культурных аспектов предпринимательства;
- формирование тематических научных площадок для обмена мнениями, предложениями и опытом между учеными из разных регионов России и стран мира;
- содействие молодым ученым в повышении качества их публикаций;
- продвижение и индексирование опубликованных научных работ в ведущих базах цитирования.

Целевая авторская и читательская аудитория журнала включает научных работников, преподавателей, предпринимателей, а также студентов, магистров и аспирантов экономических специальностей.

Издается с 2004 г.

[www.pp-mag.ru](http://www.pp-mag.ru)

Москва  
2023



Russian Academy of Entrepreneurship

# ENTREPRENEUR'S GUIDE

Scientific and Practical Journal

Vol. 16 No. 4 2023

Included to the List of the reviewed scientific magazines and editions  
recommended by Highest Certifying Commission  
of the Ministry of Science and High Education of the Russian Federation

**The purpose of the journal** is to serve as a scientific platform for discussion of a wide range of issues related to the effective development of economy and entrepreneurship in Russia and abroad.

**Journal's tasks:**

- Publication of the results of scientific research and practical achievements in the field of economics, finance, management, socio-cultural aspects of entrepreneurship;
- Formation of thematic scientific platforms for exchange of views, proposals and experience between scientists from different regions of Russia and countries of the world;
- Assisting young scientists in improving the quality of their publications;
- Promotion and indexing of published scientific works in leading citation bases.

The target author and readership of the magazine includes researchers, teachers, entrepreneurs, as well as students, masters and graduate students of economic specialties.

Published since 2004

[www.pp-mag.ru](http://www.pp-mag.ru)

Moscow

2023

# Путеводитель предпринимателя Putevoditel' predprinimatelya

Научно-практический журнал

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Балабанов Владимир Семенович** — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Президент, АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

### ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

**Балабанова Анна Владимировна** — доктор экономических наук, профессор, ректор АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

**Ахметов Лерик** — доктор экономических наук, профессор, НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия

**Бабенкова Светлана Юрьевна** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра арабских и исламских исследований Института востоковедения РАН, Москва, Россия

**Бачишин Владимир** — PhD, профессор Паневропейского университета, Братислава, Словакия

**Ботавина Римма Николаевна** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

**Бычкова Светлана Михайловна** — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет», Санкт-Петербург, Россия

**Власов Анатолий Александрович** — доктор юридических наук, профессор, действительный член Российской академии юридических наук (РАЮН), профессор Кафедры международного частного и гражданского права Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД РФ), Москва, Россия

**Власов Александр Викторович** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы и кредит», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

**Воронченко Тамара Васильевна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры таможенных доходов и тарифного регулирования Российской таможенной академии, Москва, Россия

**Высоцкая Наталия Владимировна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономическая теория и менеджмент» Российского университета транспорта (МИИТ), Москва, Россия

**Гладкова Вера Егоровна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Финансы, кредит и страхование» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

**Корчагин Александр Юрьевич** — доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры криминологии Кубанского государственного аграрного университета им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

**Кошкин Виталий Исаевич** — доктор экономических наук, профессор, профессор Самарского Института — Высшей школы приватизации и предпринимательства, Самара, Россия

**Кузнецова Елена Ивановна** — доктор экономических наук, профессор, кафедра экономической безопасности, финансов и экономического анализа, Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя, Москва, Россия

**Миллерман Александр Самуилович** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Финансы и страхование» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), вице-президент АО «Санкт-Петербургская Международная Товарно-сырьевая Биржа», Москва, Россия

**Мысляева Ирина Николаевна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и управление в космической отрасли» Московского государственного университета им М.В. Ломоносова, Москва, Россия

**Юденков Юрий Николаевич** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственной политики МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

# Entrepreneur's Guide

## Scientific and Practical Journal

### EDITORIAL BOARD

#### CHIEF EDITOR

**Balabanov Vladimir S.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored worker of Science of Russian Federation, President, Russian Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia

#### CHAIRMAN OF EDITORIAL BOARD

**Balabanova Anna V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Rector of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

**Akhmetov Lerik** — Doctor of Science (Economics), Professor, NANO HE «Institute of World Civilizations», Moscow, Russia

**Babenkova Svetlana Yu.** — Candidate of Science (Economics), Senior research associate of Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Bachishin Vladimir** — PhD, Professor of Pan-European University, Bratislava, Slovakia

**Botavina Rimma N.** — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economic theory, world economy, management and entrepreneurship Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

**Bychkova Svetlana M.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of «Accounting and auditing» Chair of Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Saint-Petersburg State Agrarian University», Saint-Petersburg, Russia

**Gladkova Vera E.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Finance, Credit and Insurance Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

**Korchagin Alexander Yu.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Professor of Criminalistics Chair of I.T. Trubilina Cuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

**Koshkin Vitaliy I.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Samara Institute — Higher school of privatization and entrepreneurship, Samara, Russia

**Kuznetsova Elena I.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of economic security, finance and economic analysis, V. IA. Kikot Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Millerman Alexander S.** — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Finance and Insurance Chair of Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, Vice-President of St. Petersburg International Commodity Exchange, Moscow, Russia

**Myslyaeva Irina N.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economics and governance in the space industry Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Vlasov Anatoliy A.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Member of the Russian Academy of Legal Sciences, Professor of the International Private and Civil Law Chair of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO), Moscow, Russia

**Vlasov Alexander V.** — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

**Voronchenko Tamara V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Customs Revenue and Tariff Regulation, Russian Customs Academy, Moscow, Russia

**Vysotskaya Natalia V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economic Theory and management Chair of Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

**Yudnikov Yuriy N.** — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of State Policy Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<b>Свидетельство о регистрации СМИ:</b>	ПИ № 77 –17480 от 18 февраля 2004 года
<b>ISSN:</b>	2073–9885
<b>ISSN on-line:</b>	2687–136X
<b>Периодичность:</b>	4 выпуска в год
<b>Префикс DOI:</b>	10.24182
<b>Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:</b>	E38941
<b>Условия распространения материалов:</b>	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
<b>Копирайт:</b>	© Коллектив авторов, 2023 © Российская академия предпринимательства, 2023
<b>Учредитель:</b>	АНО ВО «Российская академия предпринимательства»
<b>Издательство:</b>	Агентство печати «Наука и образование»
<b>Типография:</b>	Типография «Канцлер», г. Ярославль
<b>Сайт:</b>	<a href="http://www.pp-mag.ru">www.pp-mag.ru</a>
<b>Адрес:</b>	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:Abalabanova@yandex.ru">Abalabanova@yandex.ru</a>
<b>Тел.:</b>	+7(903) 720–47–27
<b>Тираж:</b>	500 экз.
<b>Подписано в печать:</b>	27.11.2023

<b>Media Registration Certificate:</b>	PI No. 77–17479 dated February 18, 2004
<b>ISSN:</b>	2073–9885
<b>ISSN on-line:</b>	2687–136X
<b>Publication Frequency:</b>	Quarterly
<b>Prefix DOI:</b>	10.24182
<b>Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:</b>	E38941
<b>Terms of distribution of materials:</b>	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
<b>Copyright:</b>	© Group of authors, 2023 © Russian Academy of Entrepreneurship, 2023
<b>Founder:</b>	ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»
<b>Publisher:</b>	Press Agency «Science and Education»
<b>Printing House:</b>	Printing house «Chancler», Yaroslavl
<b>Web-site:</b>	<a href="http://www.pp-mag.ru">www.pp-mag.ru</a>
<b>Postal address:</b>	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:Abalabanova@yandex.ru">Abalabanova@yandex.ru</a>
<b>Tel.:</b>	+7(903) 720–47–27
<b>Signed to the print:</b>	27.11.2023

## Содержание

### Цифровизация экономики

Оригинальные статьи

<b>Законодательная основа платформы цифрового рубля и основные проблемы в регулировании в настоящее время .....</b>	<b>13</b>
<i>А. М. Мусатов</i>	
<b>Роль цифрового рубля в развитии экономики России .....</b>	<b>19</b>
<i>Е. М. Мусатов, А. В. Русавская</i>	
<b>Особенности использования цифрового рубля в банковских расчетах .....</b>	<b>25</b>
<i>И. С. Парамонов, А. В. Русавская</i>	
<b>Современные тенденции развития малого и среднего бизнеса .....</b>	<b>31</b>
<i>Д. В. Поляцкий</i>	
<b>Правовое регулирование применения информационных технологий управления (на примере транспортной отрасли) .....</b>	<b>35</b>
<i>Е. Ю. Сербиненко, О. А. Дмитриева</i>	
<b>Теоретические аспекты цифровизации производственных процессов .....</b>	<b>43</b>
<i>Ф. Ф. Шарипов, Сью Мань</i>	

### Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста

Оригинальные статьи

<b>Технология блокчейн для малого и среднего бизнеса в условиях нестабильности двадцатых годов 21-го века .....</b>	<b>51</b>
<i>М. В. Кудрявцев</i>	
<b>Некоторые аспекты оценки рисков в анализе финансового состояния лизинговых компаний .....</b>	<b>60</b>
<i>А. Н. Пегов</i>	
<b>Принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности .....</b>	<b>65</b>
<i>С. П. Спиридонов, Ю. Ю. Подхватилина</i>	
<b>Актуализация правовых нормативов как инструмент снижения имущественных и правовых рисков при проведении сделок слияний и поглощений .....</b>	<b>72</b>
<i>А. В. Чернов</i>	

### Региональная и отраслевая экономика

Оригинальные статьи

<b>Стратегия привлечения клиентов и повышения конверсии в интернет-торговле посредством разработки ux/ui дизайна .....</b>	<b>77</b>
<i>К. К. Варсян</i>	
<b>Обеспечение ценовой конкурентоспособности товаров оптовой торговой организации путем оптимизации логистических издержек при транспортировке грузов на дальние расстояния .....</b>	<b>87</b>
<i>А. Ю. Волков</i>	

<b>Анализ потребностей и степени их удовлетворения для целевых групп как основа стратегического плана развития территории .....</b>	<b>99</b>
<i>Ю. В. Кузминых</i>	

<b>Реализация принципов ESG на предприятиях водоснабжения в условиях цифровизации .....</b>	<b>105</b>
<i>В. П. Полуянов</i>	

<b>Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков продукции Республики Башкортостан .....</b>	<b>112</b>
<i>Е. В. Пушняк, Ю. Я. Рахматуллин</i>	

## Бухгалтерский учет, экономический анализ, аудит

Оригинальные статьи

<b>Источники и статьи собственного капитала .....</b>	<b>117</b>
<i>Н. В. Ткачук</i>	

## Управленческие аспекты предпринимательства

Оригинальные статьи

<b>Проблема рационализации в принятии управленческих решений .....</b>	<b>123</b>
<i>В. К. Вула</i>	

<b>Практические аспекты применения Искусственного Интеллекта в бизнесе .....</b>	<b>128</b>
<i>Л. Ю. Гладилин</i>	

<b>Особенности управления бильярдной школой в условиях конкуренции .....</b>	<b>134</b>
<i>Я. Д. Гладский</i>	

<b>Управление компанией на основе ключевых показателей эффективности: отраслевой обзор .....</b>	<b>142</b>
<i>О. В. Заглядин</i>	

<b>Разработка корпоративной стратегии как важный аспект стратегического управления авиапредприятием .....</b>	<b>146</b>
<i>И. А. Зубов</i>	

<b>Необходимость внедрения системы электронного документооборота на предприятиях оборонно-промышленного комплекса .....</b>	<b>153</b>
<i>Б. О. Кнопов</i>	

<b>Маркетинговые стратегии для продвижения логопедических услуг .....</b>	<b>160</b>
<i>Т. В. Ланговая</i>	

<b>Трансформация менеджмента организации в условиях цифровой экономики .....</b>	<b>168</b>
<i>Е. И. Луговской</i>	

<b>Описание бизнес-процессов сбытовой деятельности промышленного предприятия .....</b>	<b>174</b>
<i>О. В. Мартынова, Р. М. Ахметшин</i>	

<b>Методика продвижения онлайн-образовательных услуг с применением инструментов интернет-маркетинга .....</b>	<b>184</b>
<i>С. О. Шелковий</i>	

## Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности

Оригинальные статьи

- Обратная связь как ключевой фактор развития бизнеса** ..... 192  
*И. И. Фарафонов*
- К вопросу о планировании и управлении рисками в спорте** ..... 202  
*М. А. Яковлев*
- К вопросу применения скидок в процессе маркетинга** ..... 206  
*А. Ю. Янченко, М. М. Репилова*

## Экономическая теория

Оригинальные статьи

- Некоторые внутренние и внешние факторы роста экономики страны** ..... 212  
*Л. А. Ахметов, В. С. Балабанов, М. А. Булавина*
- Государственно-частное партнерство (ГЧП):  
теория вопроса и мировой опыт реализации ГЧП проектов** ..... 226  
*А. Н. Родионов, М. А. Дьяконова*

## Страховое дело

Оригинальные статьи

- Инновации в страховании: роль, проблемы и преимущества цифровизации** ..... 233  
*И. Ю. Кушелев*

## Contents

### Digitalization of economy

Original articles

<b>Legislative basis of the digital ruble platform and main problems in regulation at present</b> .....	13
<i>A. M. Musatov</i>	
<b>The role of the digital ruble in the development of the Russian economy</b> .....	19
<i>E. M. Musatov, A. V. Rusavskaya</i>	
<b>Peculiarities of using digital ruble in bank settlements</b> .....	25
<i>I. S. Paramonov, A. V. Rusavskaya</i>	
<b>Current trends in the development of small and medium-sized businesses</b> .....	31
<i>D. V. Polyatsky</i>	
<b>Legal regulation of the application of information management technologies (on the example of the transport industry)</b> .....	35
<i>E. Yu. Serbinenko, O. A. Dmitrieva</i>	
<b>Theoretical aspects of the digitalization of production processes</b> .....	43
<i>F. F. Sharipov, Xu Man</i>	

### Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

Original articles

<b>Blockchain technology for small and medium business under the conditions of instability of the twenties of the 21st century</b> .....	51
<i>M. V. Kudryavtsev</i>	
<b>Some aspects of risk assessment in the analysis of the financial condition of leasing companies</b> .....	60
<i>A. N. Pegov</i>	
<b>Making managerial decisions based on analysis of financial statements</b> .....	65
<i>S. P. Spiridonov, Yu. Yu. Podkhvatilina</i>	
<b>Updating of legal regulations as a tool to reduce property and legal risks during mergers and acquisitions</b> .....	72
<i>A. V. Chernov</i>	

### Regional and Industry Economy

Original articles

<b>Strategy to attract customers and increase conversions in internet trading through UX/UI design development</b> .....	77
<i>K. K. Varosian</i>	
<b>Ensuring the price competitiveness of goods of a wholesale trade organization by optimizing logistics costs when transporting goods over long distances</b> .....	87
<i>A. Yu. Volkov</i>	

<b>Analysis of needs and the degree of their satisfaction for target groups as the basis of a strategic plan for the development of the territory .....</b>	<b>99</b>
<i>Yu. V. Kuzminykh</i>	

<b>Implementation of ESG principles at water supply enterprises in the context of digitalization .....</b>	<b>105</b>
<i>V. P. Poluyanov</i>	

<b>Development of agriculture and regulation of product markets of the Republic of Bashkortostan .....</b>	<b>112</b>
<i>E. V. Pushnyak, Yu. Ya. Rakhmatullin</i>	

### **Accounting, economic analysis, audit**

Original articles

<b>Sources and items of equity .....</b>	<b>117</b>
<i>N. V. Tkachuk</i>	

### **Management aspects of entrepreneurship**

Original articles

<b>The problem of rationalization in management decision-making .....</b>	<b>123</b>
<i>V. K. Vula</i>	

<b>Practical aspects of applying Artificial Intelligence in business .....</b>	<b>128</b>
<i>L. Y. Gladilin</i>	

<b>Managing a Billiard School in Competitive Conditions .....</b>	<b>134</b>
<i>Y. D. Gladskii</i>	

<b>Company management based on key performance indicators: Industry overview .....</b>	<b>142</b>
<i>O. V. Zaglyadin</i>	

<b>Developing a corporate strategy as a vital aspect of strategic management in an aviation enterprise .....</b>	<b>146</b>
<i>I. A. Zubov</i>	

<b>The need to introduce an electronic document turnover system at the enterprises of the military-industrial complex .....</b>	<b>153</b>
<i>B. O. Knopov</i>	

<b>Marketing Strategies for Promoting Speech Therapy Services .....</b>	<b>160</b>
<i>T. V. Langovaia</i>	

<b>Transformation of the organization's management in the digital economy .....</b>	<b>168</b>
<i>E. I. Lugovskoy</i>	

<b>Description of business processes of the sales activities of an industrial enterprise .....</b>	<b>174</b>
<i>O. V. Martynova, R. M. Akhmetshin</i>	

<b>Methodology for promoting online educational services using Internet marketing tools .....</b>	<b>184</b>
<i>S. O. Shelkovyi</i>	

## Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

Original articles

- Feedback as a key factor in business development** ..... 192  
*I. I. Farafonov*
- On the issue of planning and risk management in sports** ..... 202  
*M. A. Yakovlev*
- On the question of applying discounts in the marketing process** ..... 206  
*A. Yu. Yanchenko, M. M. Repilova*

## Economic theory

Original articles

- Some internal and external factors of the country's economic growth** ..... 213  
*L. A. Akhmetov, V. S. Balabanov, M. A. Bulavina*
- Public-private partnership (PPP): theory of the issue  
and world experience in implementing PPP projects** ..... 226  
*A. N. Rodionov, M. A. Dyakonova*

## Insurance business

Original articles

- Innovations in insurance: role, challenges, and advantages of digitization** ..... 233  
*I. Y. Kushelev*

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-13-18>



## Законодательная основа платформы цифрового рубля и основные проблемы в регулировании в настоящее время

**А. М. Мусатов**

Аспирант,

[Art-musatov@mail.ru](mailto:Art-musatov@mail.ru)

Институт Социальных Наук,  
Москва, Россия

**Аннотация:** В данной статье мы рассмотрим законодательную основу платформы цифрового рубля, а также проанализируем ключевые аспекты внедрения законодательной инициативы цифровой валюты, выделим потенциальные преимущества и вызовы, связанные с этой инновацией. Появление в экономике нового инструмента, безусловно, существенно повлияет на внутренние и внешние рынки, а также повлечет за собой изменения в законодательстве Российской Федерации. Адаптация экономики и законодательной базы будет происходить постепенно, а участникам расчетов цифровым рублем необходимо будет привыкнуть к новому. Уже сейчас стоит отметить, что потребуется не менее двух–трех лет, чтобы участники рынка привыкли к новому инструменту, а регулятор произвел необходимые доработки нового инструмента. В предстоящие несколько лет потребуется адаптировать и улучшить законодательную базу под новый инструмент. Существующая законодательная база не в полной мере позволяет осуществлять операции с новым инструментом, в предстоящие несколько лет потребуется внести необходимые изменения в действующее законодательство Российской Федерации, а также принять новые законопроекты. В работе рассмотрим бизнес–сектор, который на первых этапах станет первым участником, который сможет оценить весь возможный потенциал нового финансового инструмента и предложить новые законопроекты для улучшения регулирования цифрового рубля. Стоит отметить, что уже сейчас бизнес–сектор активно предлагает новые законопроекты для улучшения платформы цифрового рубля, а также указывает на пробелы в законодательной базе, связанной с регулированием цифрового рубля. Таким образом, бизнес–сектор сыграет важнейшую роль в доработке законодательной платформы по регулированию цифрового рубля в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** цифровой рубль, законодательство, закон, цифровые валюты, экономика России, развитие экономики России, финансовая система, инновации.

**Для цитирования:** Мусатов А.М. Законодательная основа платформы цифрового рубля и основные проблемы в регулирование в настоящее время. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 13–18. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-13-18>.

## Legislative basis of the digital ruble platform and main problems in regulation at present

**A. M. Musatov**

Postgraduate student,

[Art-musatov@mail.ru](mailto:Art-musatov@mail.ru)

Institute of Social Sciences,  
Moscow, Russia

**Abstract:** *In this article we will review the legislative basis of the digital ruble platform, as well as analyze the key aspects of the implementation of the legislative initiative of the digital currency, highlight the potential benefits and challenges associated with this innovation. The emergence of a new instrument in the economy will certainly have a significant impact on domestic and foreign markets, as well as entail changes in the legislation of the Russian Federation. The adaptation of the economy and the legal framework will take place gradually, and participants in digital ruble settlements will need to get used to the new. It is already worth noting that it will take at least two to three years for market participants to get used to the new instrument and for the regulator to make the necessary adjustments to the new instrument. In the next few years it will be necessary to adapt and improve the legislative base for the new instrument. The existing legislative base does not fully allow to carry out operations with the new instrument, in the next few years, it will be necessary to make the necessary changes to the current legislation of the Russian Federation, as well as to adopt new draft laws. In this paper we will consider the business sector, which in the first stages will be the first participants who will be able to assess the full possible potential of the new financial instrument and propose new draft laws to improve the regulation of the digital ruble. It is worth noting that the business sector is already actively proposing new bills to improve the digital ruble platform, as well as pointing out gaps in the legislative framework related to the regulation of the digital ruble. Thus, the business sector will play a crucial role in finalizing the legislative platform to regulate the digital ruble in the Russian Federation.*

**Keywords:** *digital ruble, legislation, law, digital currencies, Russian economy, development of the Russian economy, financial system, innovation.*

**For citation:** *Musatov A.M. The role of the digital ruble in the development of the Russian economy. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 13–18. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-13-18>.*

В конце 2020 года после консультативного доклада Банка России все заговорили о цифровом рубле как о третьей валюте для уплаты на территории Российской Федерации. Цифровой рубль должен был использовать наравне с наличными и безналичными расчетами. После того как консультативный доклад попал в средства массовой информации, он стал активно обсуждаться в обществе, а бизнес-сектор начал продумывать возможности для реализации цифрового рубля в своих проектах. В этот момент во многих средствах массовой информации появились такие термины: крипто рубль, цифровой кошелек, криптовалюта. Вышеуказанный доклад запустил череду предложений по реализации цифрового рубля на территории Российской Федерации. В конце 2020 года предстояло еще много разработать и внедрить для полноценного функционирования цифрового рубля на территории Российской Федерации.

Банк России планировал запустить тестирование цифрового рубля на территории Российской Федерации с 1 апреля 2023 г., однако срок пришлось сдвинуть из-за не подготовленной законодательной платформы необходимой для введения цифрового рубля.

После доработки основных положений Федерального закона предусматривающего возможности по созданию в Российской Федерации техническую возможность для осуществления платежей и денежных переводов при помощи цифрового рубля.

В средствах массовой информации активно обсуждали преимущества и недостатки цифрового рубля. Поднимались такие вопросы: какая безопасность будет у цифрового рубля, кто будет отвечать за активацию цифрового кошелька и т.д.

Скептики утверждали, что цифровой рубль в ближайшие 10 лет не сможет встать наравне с наличными и безналичными расчетами на территории Российской Федерации, и их можно понять, так как законодательной и технической платформы на тот момент не было и предстояло пройти длинный путь для ее реализации.

Давайте определимся, что такое цифровой рубль. Цифровой рубль является новым средством платежа, представляющее собой уникальный электронный код (набор цифр, знаков и символов), предоставляющий его обладателю возможность совершать покупки и денежные переводы в пользу любых третьих лиц.

Однако в июле 2023 года президент Российской Федерации утвердил закон, который был нужен для внедрения цифрового рубля на территории Российской Федерации. В начальной стадии в проекте клиенты и сотрудники банков должны были протестировать открытие цифровых кошельков, переводы и платежи с реальными деньгами на разработанной платформе.

После утверждения президентом Российской Федерации закона о цифровом рубле законодателю предстояло в кратчайшие сроки разработать и принять новые нормативные акты и поправки, чтобы платформа с цифровым рублем начала функционировать, так как уже в августе Центральный банк планировал начать пилотный проект с реальными цифровыми рублями на своей платформе<sup>1</sup>.

Согласно заявлению, в государственной думе Эльвиры Набиуллиной после завершения пилотного проекта, Банк предложит всем желающим использовать цифровой рубль.

Чем же отличается цифровой рубль от уже известной криптовалюты. Центральный банк Российской Федерации будет осуществлять выпуск и учет цифровых рублей, этим цифровой рубль и отличается от известных в настоящее время криптовалют, у которых нет единого эмитента, несущего ответственность перед держателями криптовалют.

Еще одно отличие заключается в том, что платформа цифрового рубля не подразумевает возможность совершения анонимных операций с и переводов с цифровым рублём. Те, кто захочет использовать цифровой рубль, обязаны пройти идентификацию на портале Госуслуг. Если они этого не сделают, платформа не допустит их до совершения вышеуказанных операций.

Стоит отметить, что у цифрового рубля есть ряд различий с безналичными расчетами, а именно: безналичные рубли находятся на счетах в банках, по ним могут начисляться проценты на остаток, а за платежи банки может начисляться кешбэк. На платформе цифрового рубля в настоящее время это не предусмотрено.

Еще одно различие цифрового рубля и безналичных денежных средств коснулось расчетов с цифровым рублем который будет доступен в офлайне без доступа к интернету, в том числе, в удаленных и труднодоступных регионах страны. Если сравнить с безналичными платёжными системами, платежи банковской картой проходят только через подключенные к сети POS-терминалы.

Также большим преимуществом использования цифрового рубля для граждан являются бесплатные операции, таким образом, к денежным средствам участники проекта могут получить доступ в любом банке на территории Российской Федерации.

1 августа 2023 года вступил в силу Федеральный закон от 24 июля 2023 года № 340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», таким образом, цифровой рубль стал полноправным средством платежа наравне с наличными и безналичными расчетами. С указанного этапа платежи на территории Российской Федерации между организациями, индивидуальными предпринимателями и физическими лицами могут осуществляться путем наличных, безналичных расчетов, а также расчетов с применением цифровых рублей (ст. 140 Гражданского кодекса Российской Федерации). Использование цифровых рублей станет реализовываться исключительно в добровольном порядке: переводить бизнес на обязательное использование цифровых рублей власти не планируют.

После вступления Федерального закона № 340-ФЗ цифровой рубль очень сильно повлиял на действующую денежную систему Российской Федерации. В будущем цифровой рубль способен увеличить результативность платежей, сократить затраты на их проведение и усилить прозрачность операций.

Таким образом, меньше чем за 3 года Центральный банк разработал и внедрил платформу по использованию цифрового рубля на территории Российской Федерации, однако до сих пор не оптимизированы законодательные акты по использованию цифрового рубля на территории Российской Федерации.

Но так ли все прекрасно на самом деле. Давайте разбираться.

Законодатель установил следующие ограничения в отношении цифровых рублей и цифровых кошельков (новая ст. 30.8 Федерального закона от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе»)<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> <https://trends.rbc.ru/trends/industry/60e4014c9a7947816217cac1>.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе».

- открытие одного цифрового кошелька для нескольких пользователей платформы цифрового рубля (совместный счет цифрового рубля);
- заключение договора-счета цифрового рубля в драгоценных металлах;
- формирование группы счетов (кошельков) цифрового рубля;
- анонимное использование цифрового кошелька;
- кредитование счетов цифрового рубля;
- обналичивание цифровых рублей, размещаемых в цифровом кошельке.

Последний запрет не означает, что собственник цифрового кошелька не сможет перевести (переместить) принадлежащие ему цифровые рубли в наличные деньги. Однако необходимо сначала перевести цифровые рубли в безналичные деньги (перевести на банковский счет), а потом уже снять с банковского счета наличные рубли. Напрямую вывести наличные с цифрового кошелька невозможно.

Иная категория ограничений по использованию нового средства платежа сопряжена с тем, что цифровой рубль не является средством сбережения и накопления. Вовлечение цифровых рублей в банковские вклады и депозиты реализоваться не будет. Процентный доход за сохранение цифровых рублей в цифровом кошельке, кроме того полностью исключается.

Стоит отметить, что банки способны потерять до 200 млрд. руб. в ближайшие годы после полного внедрения цифрового рубля, в то время как компании будут экономить около 100 млрд. руб.

Это может произойти в связи с тем, что внедрение цифрового рубля может повлиять на прибыльность компаний платежного рынка, так как банки получают немалый доход за счет высоких межбанковских комиссий при проведении операций с помощью карт и процентных ставок. Таким образом, компании смогут значительно сократить своих расходы на платежах используя в расчетах цифровой рубль.

Стоит обратить внимание законодателя на следующий момент, пользователи цифрового рубля не смогут оплачивать налоги, страховые взносы, госпошлины и иные обязательные платежи. С такой же трудностью столкнется и Федеральная налоговая служба, которая не сможет взыскивать денежные средств, находящиеся в цифровом кошельке налогоплательщика. Таким образом, если у налогоплательщика будут долги по уплате налога, при переводе денежные средства на цифровой кошелек он будет защищен от взысканий, что не допустимо.

В Государственную Думу ранее был внесен законопроект № 384598-8, который устанавливает возможность взыскания налоговой задолженности за счет цифровых рублей налогоплательщика и налогового агента. Согласно законопроекту, возможность обратиться взыскание на цифровые рубли возможно при условии недостаточности или отсутствия денежных средств на счетах налогоплательщиков либо его электронных денежных средств. При принятии законопроекта налоговые органы приобретут право приостанавливать операции по счетам цифрового рубля и требовать от оператора платформы цифрового рубля документы, подтверждающие факты списаний в бюджет со счета цифрового рубля налогоплательщика.

Для обеспечения безопасности платежей и открытости использования цифрового рубля законодатель вносит изменения в Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (п. 3 законопроекта), вышеуказанные поправки обозначат основные моменты по работе оператора платформы цифрового рубля, последовательность раскрытия информации, способы защиты от незаконного завладения средствами потребителей и юридических лиц.

Согласно положениям вышеуказанного законопроекта, на цифровой рубль распространяются правила предоставления сведений, которые составляют банковскую тайну. Центральный банк не вправе распространять данные об операциях клиентов.

При получении сведений, которые составляют банковскую тайну, Центральный банк должен обеспечить безопасность таких данных и не разглашать данные: о счетах цифрового рубля, остатках цифровых рублей на счетах, операциях с цифровыми рублями пользователей платформы. Исключения будут аналогичны тем, которые действуют в отношении существующих валют.

Некоторые экономисты, изучая проблемы управления данными, определяют «модель эволюции (или зрелости) информационных данных как способность управлять информацией, что на каждом этапе такого развития влияет на определение цифровой среды»<sup>3</sup>.

Стоит отметить, что внесены изменения в Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»<sup>4</sup>, а именно: сведения о наличии счета, об остатке цифровых рублей понадобится приложить к заявлению о признании гражданина банкротом (п. 3 ст. 213.4 закона № 127-ФЗ в редакции законопроекта). Отсутствие или недостаточность денежных средств на счете цифрового рубля станет также основанием для осуществления мер по предупреждению банкротства кредитной организации (ст. 189.10 закона № 127-ФЗ в редакции законопроекта).

Вносятся поправки в закон «Об исполнительном производстве». Изменения коснутся Федерального закона от 02.10.2007 № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве». Дополняют порядок обращения взыскания на цифровые рубли (ст. 5 законопроекта). Цифровой рубль может быть предметом взыскания при соблюдении установленного порядка и наличии оснований.

Как мы видим, законодатель проделал очень большую работу для использования цифрового рубля на территории Российской Федерации, однако этого недостаточно. В настоящее время остается очень много проблемных зон, которые не урегулированы законодательством<sup>5</sup>.

В будущем, если платформа цифрового рубля будет развиваться, потребуется новые законопроекты и изменения в уже принятые.

Автор хотел бы указать на некоторые проблемные зоны, на которые стоит обратить внимание: требуется принять и урегулировать защиту данных и конфиденциальности: это может снять вопросы о приватности и отслеживаемости финансовых операций участников проекта цифровой рубль. Также законодателю нужно обратить внимание на финансовое регулирование: такое регулирование поможет определять, какие виды цифровых платформ подпадают под регулирование, какие лицензии или разрешения требуются для их формы, и какие правила должны соблюдаться в отношении безопасности, противодействия отмыванию денег и другим аспектам. Потребуется разобрать и внести изменения в законы о криптовалютах: данные изменения помогут определить платформы, которые будут работать с цифровым рублем и конвертировать его в криптовалюту, а также обмен и хранение.

Хотелось бы отметить, что платформа цифрового рубля должна всегда совершенствоваться. Для этого законодателю потребуется внести дополнительные изменения в законы и обеспечить льготами компании, которые будут разрабатывать обновления и инновации для платформы цифрового рубля.

Остается открытым вопрос и о безопасности платформы, неоднократно уже упоминали многие средства массовой информации, что цифровой рубль полностью безопасен, но так ли это. В современных реалиях многие хакеры способны взломать любые системы защиты, и законодатель вместе с Центральным банком должен продумать изменения в законодательство о кибербезопасности, а также разработать механизмы для избежания утечки данных в информационное пространство.

#### Список литературы

1. Технология блокчейн: то, что движет финансовой революцией сегодня / Дон Тапскотт, Алекс Тапскотт; [пер. с англ. К. Шашковой, Е. Ряхиной]. — Москва: Эксмо, 2017. С. 12–21.
2. Свечникова Н.В., Шильдина М.В. Цифровой рубль: теория и перспективы правового регулирования. ЭКОНОМИКА. ПРАВО. ОБЩЕСТВО. 2021; (3): 54–60.
3. Кузнецова Е.И., Русавская А.В. Влияние информации на изменение технологий и информационной модели современного медиа-бизнеса. Вестник Московского университета МВД России. 2022. № 1. С. 376–380.

<sup>3</sup> Кузнецова Е.И., Русавская А.В. Влияние информации на изменение технологий и информационной модели современного медиа-бизнеса. Вестник Московского университета МВД России № 1. 2022. С. 376–380.

<sup>4</sup> Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

<sup>5</sup> Гарипов Р.И., Максимова Н.Н. Значение цифрового рубля для экономики страны. Управление в современных системах. 2021. № 4. С. 3–15.

4. Гарипов Р.И., Максимова Н.Н. Значение цифрового рубля для экономики страны. Управление в современных системах. 2021. № 4. С. 3–15.
5. Турбанов А.В. Цифровой рубль как новая форма денег. Актуальные проблемы российского права. 2022. Т. 17. № 5. С. 73–90.
6. Ваганова О.В., Быканова Н.И., Сорокин И.И., Кононыхин Д.И. 2021. Цифровой рубль: перспективы внедрения и пути интеграции в финансовую систему России. Экономика. Информатика, 48 (3): 507–513.
7. Яковлев, А.И. Цифровой рубль: вопросы методологии / А.И. Яковлев. — Текст: электронный. Теоретическая экономика. 2022. № 5. С. 100–106.
8. Андриюшин С.А. Цифровая валюта центрального банка как третья форма денег государства. Актуальные проблемы экономики и права. 2021. Т. 15. № 1. С. 54–76.
9. Корищенко, К.Н. Вопросы эмиссии и обращения цифрового рубля. Russian Journal of Economics and Law. 2021. Т.15, № 2. С. 280–294.
10. Криптовалюта. Учебное пособие по работе с цифровыми активами / Дмитрий Приходько, 2020 Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero С. 4–17.
11. Статья «Цифровой рубль: возможности и варианты», Алексей Заботкин, Заместитель председателя Банка России, [электронный ресурс], URL: <https://econs.online/articles/regulirovanie/tsifrovoy-rubl-vozmozhnosti-i-varianty> (дата обращения: 02.10.2023).
12. Вершинина О.В., Лабушева Я.Г., Султаньев И.С. Анализ возможностей и рисков введения в обращение цифровых валют центральных банков на примере «цифрового рубля». Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2021. № 1. С. 51–60.
13. Русавская А.В. Кузнецова Е.И. Цифровая трансформация и роль финансового менеджмента в развитии корпоративной медиасреды. Вестник экономической безопасности. 2021. № 4. С. 255–258.

#### References

1. Blockchain technology: what drives the financial revolution today / Don Tapscott, Alex Tapscott; [translated by K. Shashkova, E. Ryakhina]. M.: Eksmo, 2017. P. 12–21.
2. Svechnikova N.V., Shildina M.V. Digital ruble: theory and prospects of legal regulation. ECONOMICS. RIGHT SOCIETY. 2021. (3): 54–60.
3. Kuznetsova E.I., Rusavskaya A.V. Influence of information on the change of technology and information model of modern media business. Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2022. No. 1. sh. С. 376–380.
4. Garipov, R.I.; Maximova, N.N. Significance of the digital ruble for the country's economy. Management in modern systems. 2021. № 4. С. 3–15.
5. Turbanov A.V. Digital ruble as a new form of money. Actual problems of Russian law. 2022. Т. 17. № 5. С. 73–90.
6. Vaganova O.V., Bykanova N.I., Sorokin I.I., Kononykhin D.I. 2021. Digital ruble: prospects of introduction and ways of integration into the financial system of Russia. Ekonomika. Informatics, 48 (3): 507–513.
7. Yakovlev, A.I. Digital ruble: issues of methodology / A.I. Yakovlev. Text: electronic. Theoretical Economics. 2022. № 5. С. 100–106.
8. Andryushin S.A. Digital currency of the central bank as the third form of money of the state. Actual problems of economics and law. 2021. Т. 15. № 1. С. 54–76.
9. Korishchenko, K.N. Issues of issue and circulation of digital ruble. Russian Journal of Economics and Law. 2021. Т. 15. № 2. С. 280–294.
10. Cryptocurrency. Tutorial on working with digital assets. Dmitry Prikhodko, 2020 Created in the intelligent publishing system Ridero P. 4–17.
11. Article «Digital ruble: opportunities and options», Alexey Zabotkin, Deputy Chairman of the Bank of Russia, [electronic resource], URL: <https://econs.online/articles/regulirovanie/tsifrovoy-rubl-vozmozhnosti-i-varianty/> (date of reference: 02.10.2023).
12. Verшинina O.V., Labusheva Y.G., Sultaniev I.S. Analysis of opportunities and risks of introduction of digital currencies of central banks into circulation on the example of «digital ruble». Vestnik of the Russian New University. Series «Man and Society». 2021. № 1. С. 51–60.
13. Rusavskaya A.V. Kuznetsova E.I. Digital transformation and the role of financial management in the development of corporate media environment. Bulletin of Economic Security. 2021. № 4. С. 255–258.



## Роль цифрового рубля в развитии экономики России

**Е. М. Мусатов**

*Аспирант,  
[e.musatov@mail.ru](mailto:e.musatov@mail.ru)  
Институт социальных наук,  
Москва, Россия*

**А. В. Русавская**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[rusavskaya.alewtina@yandex.ru](mailto:rusavskaya.alewtina@yandex.ru)  
Российская академия предпринимательства,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В данной статье мы рассмотрим роль цифрового рубля в контексте развития экономики России. Проанализируем ключевые аспекты внедрения цифровой валюты, ее влияния на финансовую систему и бизнес-сектор, а также выделим потенциальные преимущества и вызовы, связанные с этой инновацией. Безусловно, появление в экономике нового инструмента существенно повлияет на внутренние и внешние рынки. Адаптация экономики будет происходить постепенно, а участникам расчетов необходимо будет привыкнуть к новому инструменту. Уже сейчас мы можем сказать, что потребуются не менее двух-трех лет, чтобы участники рынка привыкли к новому инструменту, а регулятор произвел необходимые доработки нового инструмента. Также в предстоящие несколько лет, безусловно, потребуются адаптировать законодательную базу под новый инструмент. Разумеется, существующая законодательная база позволяет осуществлять операции с новым инструментами, однако в предстоящие несколько лет, в период адаптации, потребуются не раз внести необходимые изменения и уточнения. Отдельно мы рассмотрим и бизнес-сектор. Бизнес-сектор на первых этапах станет первым участником, которые смогут оценить весь возможный потенциал нового финансового инструмента. Уже сейчас регулятор позволяет бизнес-сектору существенно экономить собственные средства благодаря сниженному размеру комиссии за каждый платеж. Таким образом, бизнес-сектор сможет использовать не только новый инструмент, но и экономить денежные средства.

**Ключевые слова:** цифровой рубль, цифровые валюты, экономика России, развитие экономики России, финансовая система, инновации.

**Для цитирования:** Мусатов Е.М., Русавская А.В. Роль цифрового рубля в развитии экономики России. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 19–24. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-19-24>.

## The role of the digital ruble in the development of the Russian economy

**E. M. Musatov**

*Postgraduate student,  
[e.musatov@mail.ru](mailto:e.musatov@mail.ru)  
Institute of Social Sciences,  
Moscow, Russia*

**A. V. Rusavskaya**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[rusavskaya.alewtina@yandex.ru](mailto:rusavskaya.alewtina@yandex.ru)  
Russian Academy of Entrepreneurship,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *In this article, we will examine the role of the digital ruble in the context of Russia's economic development. We will analyze the key aspects of the introduction of digital currency, its impact on the financial system and the business sector, and highlight the potential benefits and challenges associated with this innovation. Undoubtedly, the emergence of a new instrument in the economy will have a significant impact on domestic and foreign markets. Adaptation of the economy will take place gradually, and settlement participants will need to get used to the new instrument. We can already say that it will take at least two or three years for market participants to get used to the new instrument and for the regulator to make the necessary improvements to the new instrument. Also in the next few years it will certainly be necessary to adapt the legislative base to the new instrument. Of course, the existing legal framework allows to conduct operations with the new instrument, but in the next few years, during the adaptation period, it will be necessary to make the necessary changes and clarifications. We will separately consider the business sector. In the first stages, the business sector will be the first participants who will be able to assess the full potential of the new financial instrument. Already now, the regulator allows the business sector to significantly save its own funds thanks to the reduced commission fee for each payment. Thus, the business sector will be able to use not only the new instrument, but also to save money.*

**Keywords:** *digital ruble, digital currencies, Russian economy, Russian economic development, financial system, innovations.*

**For citation:** *Musatov E.M., Rusavskaya A.V. The role of the digital ruble in the development of the Russian economy. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 19–24. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-19-24>.*

В современных условиях цифровые валюты начинают занимать прочное положение как в международных расчетах, так и при осуществлении денежных расчетов нашей страны. Цифровые валюты медленно, но уверенно входят в нашу реальность. 1 августа 2023 года вступил в силу Федеральный закон № 340<sup>1</sup>. Федеральный закон позволяет создать в стране техническую возможность для осуществления платежей и денежных переводов при помощи цифрового рубля. Таким образом, цифровая революция не только не осталась в стороне от финансовой сферы России, но и можно сказать Россия является одной из первых стран участвующих в цифровой революции. Россия, как одна из крупнейших мировых экономик, активно исследует возможность внедрения цифровой валюты, известной как цифровой рубль. Данная статья посвящена роли цифрового рубля в развитии экономики России, а также его влиянию на финансовую систему и бизнес-сектор страны.

Наиболее важным является определение места, значения и понятие цифрового рубля. Цифровой рубль — это цифровая версия традиционной российской национальной валюты, рубля. Он выпускается и регулируется Центральным банком России и существует параллельно наличным и безналичным рублям, обеспеченные такими же активами, как и традиционная валюта.

Потенциал цифрового рубля прежде всего связывают с его влиянием на денежную и финансовую систему России. Он может повысить эффективность платежей, уменьшить затраты на их проведение и усилить прозрачность операций. Кроме того, он может уменьшить риск мошенничества и снизить зависимость от иностранных систем расчетов.

Несомненно, важное значение цифровой рубль окажет на работу всего бизнес-сектора нашей страны. Он может обеспечить быстрые и надежные платежи между организациями, упростить учет и налогообложение, а также создать новые возможности для финансовых инноваций и стартапов. Дополнительно стоит сказать и о том, что операции с Цифровым рублем осуществляются по более низкой комиссии, что позволяет бизнес-сектору экономить на каждом платеже.

Также стоит остановиться и на определенных преимуществах цифрового рубля для бизнес-сектора, а именно:

- Снижение затрат и повышение эффективности экономики

Цифровой рубль может сократить затраты на проведение финансовых операций, как для бизнеса, так и для государства. Это сделает экономику более конкурентоспособной, освобождая средства для инвестиций в развитие и снижая административные издержки.

<sup>1</sup> Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 24.07.2023 № 340.

- Содействие малому и среднему бизнесу  
Малые и средние предприятия (МСП) могут выиграть от внедрения цифрового рубля, так как он упростит платежи и учет. Это сможет стимулировать развитие МСП и способствовать диверсификации экономики.
- Укрепление финансовой стабильности  
Цифровой рубль может способствовать укреплению финансовой стабильности, так как его контролирует Центральный банк России. Это снижает риски финансовых кризисов и обеспечивает надежность финансовых операций.
- Поддержка инноваций  
Внедрение цифрового рубля может поддержать развитие финансовых технологий (FinTech) в России. Это может способствовать появлению новых инновационных проектов и стартапов в финансовой сфере.
- Безопасность и конфиденциальность данных  
Один из ключевых аспектов цифрового рубля — обеспечение безопасности и конфиденциальности финансовых данных пользователей. Это критически важно для защиты от киберугроз и обеспечения доверия пользователей к новой системе.

Цифровой рубль также будет способствовать усилению позиции России на мировой арене. Он может стать инструментом для международных расчетов и торговли, что способствует укреплению экономических связей страны с партнерами по всему миру. Это может способствовать диверсификации российских экспортов и увеличению доступа к мировым рынкам.

Стоит сказать и о том, что цифровой рубль может помочь в расширении финансовой инклюзии в России. Он снимает зависимость клиентов от каждого банка и упрощает их взаимодействие со своими денежными средствами, поскольку он будет доступен через интернет-банки и это будет способствовать увеличению доступности финансовых услуг для населения.

Однако не стоит забывать и о возможных проблемах при внедрении цифрового рубля. Так по оценке Сбербанка, кредитные организации могут столкнуться с оттоком 2–4 трлн. рублей в цифровой рубль в течение 3-х лет после его запуска.<sup>2</sup> Переток средств в цифровой рубль способствует снижению кредитной маржи банков, и банки будут вынуждены принимать меры для стимулирования сохранения денежных средств в традиционной наличной и безналичной форме. Здесь важно сказать и о том, что цифровой рубль не будет являться средством для инвестирования или накопления, а будет выступать исключительно в роли платежного инструмента.

«Наиболее важно, что третья форма российского рубля позволит оптимизировать стоимость расчетов. Это обеспечит снижение транзакционных издержек и поддержит конкурентоспособность российской экономики. Введение цифрового рубля не затронет фундаментальные принципы функционирования банковской системы и принципы реализации денежно-кредитной политики»<sup>3</sup> — пишет Российская газета со ссылкой на Центральный банк. Центральный банк представил и другие преимущества, в числе которых повышение доступности финансовых услуг на малодоступных и отдаленных территориях, но главным преимуществом все-таки выступает возможность получения доступа к цифровому кошельку через любой банк. В целом, по мнению регулятора (приведенного в одной из статей Российской газеты), внедрение цифрового рубля способствует развитию платежной инфраструктуры в нашей стране<sup>4</sup>.

Возвращаясь к потенциальным положительным сторонам внедрения цифрового рубля для экономики России, стоит более детально рассмотреть каждый из возможных плюсов.

1. Снижение наличной денежной массы, используемой в экономике государства: Цифровой рубль может способствовать уменьшению использования наличных денег в экономике. Это может снизить риск кражи и мошенничества, а также содействовать лучшей трассируемости финансовых операций.

<sup>2</sup> <https://tass.ru/opinions/11985473?ysclid=Imm0z13yvm989769476>.

<sup>3</sup> <https://www.gazeta.ru/business/news/2023/08/11/21053816.shtml?ysclid=Imm1933qsg44172207>.

<sup>4</sup> <https://www.gazeta.ru/business/news/2023/08/11/21053816.shtml?ysclid=Imm1933qsg44172207&updated>.

2. Содействие экономической стабильности: Цифровой рубль может помочь Центральному банку более эффективно управлять денежной политикой и реагировать на экономические кризисы. Это может способствовать более стабильной макроэкономической среде.

3. Улучшение аналитики данных: Внедрение цифрового рубля позволит собирать и анализировать больше данных о финансовых потоках в экономике. Это может улучшить способность Правительства и Центрального банка прогнозировать экономические тенденции и принимать более обоснованные решения.

4. Повышение конкурентоспособности банковской системы: Цифровой рубль может стать стимулом для банков совершенствовать свои услуги и конкурировать на рынке, что, в свою очередь, может улучшить качество банковских услуг для клиентов.

5. Содействие инновационным проектам: Цифровой рубль может способствовать развитию инновационных проектов в сфере финансовых технологий (FinTech) и блокчейна. Это может привести к появлению новых технологических решений и укрепить позиции России в мировом инновационном пространстве.

6. Упрощение государственных расчетов и финансовых операций: Цифровой рубль может сделать государственные расчеты и финансовые операции более эффективными и прозрачными, что поможет улучшить бюджетное планирование и исполнение.

7. Повышение прозрачности бюджетных расходов: Цифровой рубль может усилить контроль и прозрачность государственных финансов. Это может снизить риск коррупции и недополучения налоговых поступлений, что положительно скажется на бюджете страны.

8. Развитие криптовалютной индустрии: Внедрение цифрового рубля может способствовать развитию криптовалютной индустрии в России. Это может привлечь инвестиции и талантливых разработчиков, стимулируя инновации и создание новых рабочих мест.

9. Поддержка экспорта услуг: Цифровой рубль может упростить и удешевить процесс международных платежей для российских компаний, оказывающих услуги за рубежом. Это может поддержать развитие экспорта услуг и увеличить мировую конкурентоспособность российских предприятий.

10. Повышение доступности кредитования: Цифровой рубль может улучшить доступ к кредитным ресурсам для предприятий и граждан. Путем упрощения и ускорения процесса кредитования, он может способствовать инвестициям и расширению бизнеса.

11. Укрепление международной позиции рубля: Внедрение цифрового рубля может повысить интерес к российской валюте на мировой арене. Это может сделать рубль более востребованным для международных инвесторов и укрепить его статус как резервной валюты.

12. Поддержка социальных программ: Цифровой рубль может сделать распределение социальных пособий и государственных выплат более эффективным и прозрачным. Это поможет улучшить жизнь населения и обеспечить более справедливую социальную политику.

Говоря о возможных экономических рисках, связанных с использованием цифрового рубля, необходимо отдельно сказать и о возможных проблемных зонах.

1. Кибербезопасность и мошенничество: С развитием цифровой валюты возрастает риск кибератак и мошенничества. Хакеры и мошенники могут попытаться атаковать цифровые кошельки и платежные системы, что может привести к утере средств и нарушению конфиденциальности данных.

2. Проблемы с приватностью: Использование цифрового рубля может создать вопросы о приватности и отслеживаемости финансовых операций граждан. Это может вызвать опасения по поводу защиты личных данных и нарушения конфиденциальности.

3. Зависимость от технологии: Цифровой рубль полностью зависит от современных информационных технологий. Сбои в электронных системах или отключение от интернета могут привести к недоступности средств и финансовым проблемам.

4. Экономическая дифференциация: Те, кто не имеют доступа к современной технологии, могут оказаться исключенными из системы. Это может усилить социальное и экономическое неравенство в обществе.

5. Потеря рабочих мест: Автоматизация и цифровизация финансовых операций может привести к уменьшению числа рабочих мест в банковском секторе и других связанных отраслях.

6. Необходимость регулирования: Внедрение цифрового рубля потребует строгого регулирования для обеспечения безопасности и прозрачности. Это может потребовать больших усилий со стороны государства и регуляторов.

7. Потенциальные технические проблемы: Внедрение новой финансовой технологии всегда сопровождается рисками технических сбоев и ошибок, которые могут вызвать негативные последствия для пользователей.

8. Возможные угрозы для стабильности финансовой системы: В случае неудачного внедрения или несоблюдения регуляторных стандартов, цифровой рубль может создать угрозу для стабильности финансовой системы России.

9. Высокие технические требования: Использование цифрового рубля предполагает наличие современных смартфонов или компьютеров с доступом в интернет. Это оставляет без доступа к цифровой валюте тех, у кого нет соответствующей технической базы.

10. Непредсказуемость рынка: Внедрение цифрового рубля может сделать экономику более подверженной колебаниям курса цифровой валюты, что может повлиять на потребительские расходы и инвестиции.

11. Изменения в финансовой политике: Цифровой рубль может потребовать изменений в финансовой политике страны, включая методы управления денежным предложением и процентными ставками, что может иметь долгосрочные экономические последствия.

12. Сложности в международных отношениях: Введение национальной цифровой валюты может вызвать вопросы и потенциальные конфликты с другими странами и международными организациями, особенно в контексте санкций и международных финансовых норм.

13. Обучение и адаптация: Внедрение новой финансовой системы требует обучения и адаптации как со стороны граждан, так и со стороны предприятий. Это может потребовать времени и ресурсов.

14. Сложности в переходном периоде: Переход от традиционных денежных форматов к цифровому рублю может быть сложным и потенциально дорогостоящим процессом, особенно для предприятий и банков.

По мнению многих экономистов, кроме мер, принятых в банковской и финансовой сферах, таких как улучшение условий кредитования заемщиков и переориентирование финансовых средств по многим направлениям экономики необходимо «включать в современную стратегию увеличение размещения на аукционах ОФЗ, зеленых и социальных облигаций, финансирование проектов, связанных с энергоэффективностью компаний, других инструментов ответственного финансирования банков»<sup>5</sup>. Именно к таким новым инструментам стратегии Центрального банка по выведению нашей экономики на новый уровень мы относим появление цифрового рубля.

#### Список литературы

1. Русавская А.В. Кредитно-банковское регулирование и его влияние на развитие экономики. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2018. Т. 17. № 3. С. 133–139.
2. Центральный банк Российской Федерации. «Концепция цифрового рубля», 2021.
3. Ассоциация банков России. «Цифровая валюта центрального банка (ЦВЦБ): Россия в контексте мировой практики». Аналитический доклад, 2021.
4. Вершинина О.В., Лабушева Я.Г., Султаниев И.С. Анализ возможностей и рисков введения в обращение цифровых валют центральных банков на примере «цифрового рубля». Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2021. №1. С. 51–60.
5. Андрюшин С. А. Цифровая валюта центрального банка как третья форма денег государства. Актуальные проблемы экономики и права. 2021. Т. 15. № 1. С. 54–76.
6. Яковлев, А.И. Цифровой рубль: вопросы методологии / А.И. Яковлев. Текст: электронный. Теоретическая экономика. 2022. № 5. С. 100–106.

<sup>5</sup> <https://www.pp-mag.ru/jour/article/view/1472>.

7. Корищенко, К.Н. Вопросы эмиссии и обращения цифрового рубля. *Russian Journal of Economics and Law*. 2021. Т. 15, № 2. С. 280–294.
8. Русавская А.В. Кузнецова Е.И. Цифровая трансформация и роль финансового менеджмента в развитии корпоративной медиасреды. *Вестник экономической безопасности*. 2021. № 4. С. 255–258.
9. Гарипов Р.И., Максимова Н.Н. Значение цифрового рубля для экономики страны. *Управление в современных системах*. 2021. № 4. С. 3–15.
10. Турбанов А. В. Цифровой рубль как новая форма денег. *Актуальные проблемы российского права*. 2022. Т. 17. № 5. С. 73–90.
11. Свечникова Н.В., Шильдина М.В. Цифровой рубль: теория и перспективы правового регулирования. *ЭКОНОМИКА. ПРАВО. ОБЩЕСТВО*. 2021; (3): 54–60.

### References

1. Rusavskaya A.V. Credit and banking regulation and its impact on economic development. *Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*. 2018. Т. 17. № 3. С. 133–139.
2. Central Bank of the Russian Federation. «The concept of the digital ruble», 2021.
3. Association of Banks of Russia. «Central bank digital currency (CBDC): Russia in the context of global practice». Analytical report, 2021.
4. Vershinina O.V., Labusheva Y.G., Sultaniev I.S. Analysis of opportunities and risks of introducing into circulation digital currencies of central banks on the example of the «digital ruble». *Bulletin of the Russian New University. Series «Man and Society»*. 2021. №1. С. 51–60.
5. Andryushin S. A. Digital currency of the central bank as the third form of state money. *Actual problems of economics and law*. 2021. Т. 15. № 1. С. 54–76.
6. Yakovlev, A.I. Digital ruble: issues of methodology / A.I. Yakovlev. Text : electronic. *Theoretical Economics*. 2022. № 5. С. 100–106.
7. Korishchenko, K.N. Issues of issue and circulation of the digital ruble. *Russian Journal of Economics and Law*. 2021. Т. 15, № 2. С. 280–294.
8. Rusavskaya A.V. Kuznetsova E.I. Digital transformation and the role of financial management in the development of corporate media environment. *Bulletin of Economic Security*. 2021. № 4. С. 255–258.
9. Garipov R.I., Maximova N.N. Significance of the digital ruble for the country's economy. *Management in modern systems*. 2021. № 4. С. 3–15.
10. Turbanov A.V. Digital ruble as a new form of money. *Actual problems of Russian law*. 2022. Т. 17. № 5. С. 73–90.
11. Svechnikova N.V., Shildina M.V. Digital ruble: theory and prospects of legal regulation. *ECONOMICS. RIGHT. SOCIETY*. 2021; (3): 54–60.



## Особенности использования цифрового рубля в банковских расчетах

**И. С. Парамонов**

*Аспирант,  
[ivan\\_sergeevich\\_paramonov@mail.ru](mailto:ivan_sergeevich_paramonov@mail.ru)  
Институт социальных наук,  
Москва, Россия*

**А. В. Русавская**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[rusavskaya.alewtina@yandex.ru](mailto:rusavskaya.alewtina@yandex.ru)  
Российская академия предпринимательства,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** Цифровой рубль, созданный Центральным Банком России, представляет собой инновационную форму национальной валюты, доступную в электронной форме. Аналог традиционного рубля обещает изменить способы расчетов в банковской сфере. В данной статье рассматриваются ключевые аспекты использования цифрового рубля в банковских расчетах. Основные темы включают в себя быстрые и недорогие транзакции, прозрачность и безопасность операций, интеграцию с современными финансовыми инструментами, создание программ лояльности и улучшенную доступность услуг. Также обсуждаются потенциальные вызовы и вопросы, связанные с внедрением этой инновации в финансовую систему. Использование цифрового рубля в банковских расчетах открывает перспективы для более эффективных и гибких финансовых операций в современном мире. Это может помочь упростить расчеты между странами и снизить затраты на обмен валюты. Кроме того, цифровой рубль может стать альтернативой традиционным валютам при проведении международных транзакций. Также цифровой рубль может использоваться для создания децентрализованных приложений и сервисов, которые будут работать без участия посредников. Это позволит ускорить процесс разработки и внедрения новых технологий. Наконец использование цифрового рубля может повысить прозрачность финансовых операций и уменьшить риски мошенничества.

**Ключевые слова:** цифровой рубль, банковские расчеты, электронные платежи, финансовые инновации, блокчейн-технология, прозрачность, безопасность, масштабируемость, кибербезопасность, центральный банк России, эмиссия валюты, финансовая технология, доступность услуг, регулирование, национальная валюта.

**Для цитирования:** Парамонов И.С., Русавская А.В. Особенности использования цифрового рубля в банковских расчетах. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 25–30. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-25-30>.

## Peculiarities of using digital ruble in bank settlements

**I. S. Paramonov**

*Postgraduate student,  
[ivan\\_sergeevich\\_paramonov@mail.ru](mailto:ivan_sergeevich_paramonov@mail.ru)  
Institute of Social Sciences,  
Moscow, Russia*

**A. V. Rusavskaya**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[rusavskaya.alewtina@yandex.ru](mailto:rusavskaya.alewtina@yandex.ru)  
Russian Academy of Entrepreneurship,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *The digital ruble, created by the Central Bank of Russia, is an innovative form of national currency available in electronic form. The analog of the traditional ruble promises to change the ways of settlements in the banking sector. This article discusses key aspects of using the digital ruble in bank settlements. Key topics include fast and inexpensive transactions, transparency and security of transactions, integration with modern financial instruments, creation of loyalty programs and improved accessibility of services. Potential challenges and issues related to the introduction of this innovation into the financial system are also discussed. The use of the digital ruble in bank settlements opens up prospects for more efficient and flexible financial transactions in today's world. It can help simplify settlements between countries and reduce currency exchange costs. In addition, the digital ruble can become an alternative to traditional currencies in international transactions. Also, the digital ruble can be used to create decentralized applications and services that will work without the participation of intermediaries. This will speed up the process of developing and implementing new technologies. Finally, the use of the digital ruble can increase the transparency of financial transactions and reduce fraud risks.*

**Keywords:** *digital ruble, bank settlements, electronic payments, financial innovations, blockchain technology, transparency, security, scalability, cybersecurity, central bank of Russia, currency issue, financial technology, availability of services, regulation, national currency.*

**For citation:** *Paramonov I.S., Rusavskaya A.V. Peculiarities of using digital ruble in bank settlements. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 25–30. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-25-30>.*

Цифровой рубль становится одним из ключевых инновационных инструментов в банковской и финансовой сферах. Этот электронный аналог традиционного рубля обещает изменить способы, которыми мы проводим банковские расчеты и управляем финансами. В данной статье мы рассмотрим основные особенности и преимущества использования цифрового рубля в банковских операциях.

Цифровой рубль представляет собой форму национальной валюты, выпущенной в цифровой форме. Это означает, что он существует и передается исключительно в электронной форме, без физической аналогии в виде банкнот и монет. Однако его стоимость и функционирование обеспечены Центральным Банком России, что дает ему такие же гарантии, как и у обычного рубля.<sup>1</sup>

Одной из ключевых особенностей цифрового рубля является возможность моментальных и недорогих транзакций. Благодаря использованию современных технологий и блокчейн-платформ, транзакции в цифровом рубле обрабатываются практически мгновенно, что устраняет задержки, связанные с традиционными банковскими переводами. Это снижает как временные, так и финансовые издержки.

Система, лежащая в основе функционирования цифрового рубля, обеспечивает высокий уровень прозрачности и безопасности транзакций. Каждая операция заносится в общедоступную и невозможную к изменению книгу записей. Это делает цифровой рубль более устойчивым к мошенничеству и манипуляциям, что повышает уровень доверия в финансовой сфере.

Цифровой рубль легко интегрируется с современными финансовыми инструментами, такими как смарт-контракты и цифровые кошельки. Это способствует появлению условия для новых финансовых инноваций, таких как автоматизированные платежи, программы лояльности и расширенные финансовые услуги, что может принести пользу как бизнесам, так и частным лицам. Банки могут предоставлять клиентам бонусы и кэшбэк в цифровом рубле за определенные виды транзакций или использование банковских услуг.<sup>2</sup> Это может включать в себя возврат части средств при покупках, переводы денег с минимальной комиссией или получение бонусных баллов за активное пользование цифровыми счетами. Разрабатывать программы лояльности, в рамках которых клиенты могут получать специальные бонусы, скидки или доступ к эксклюзивным услугам при выполнении определенных условий, таких как сохранение определенного баланса на счете или совершение определенного числа транзакций. Банки могут устанавливать партнерские отно-

<sup>1</sup> Федеральный закон от 24 июля 2023 г. № 339-ФЗ «О внесении изменений в статьи 128 и 140 части первой, часть вторую и статьи 1128 и 1174 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации» [Электронный ресурс] <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1637235/>.

<sup>2</sup> Там же.

шения с другими компаниями и сервисами, предлагая клиентам возможность использовать цифровой рубль для оплаты товаров и услуг у партнеров с дополнительными бонусами или скидками. Система вознаграждений может использоваться для продвижения новых финансовых продуктов и услуг, позволяя клиентам познакомиться с новинками и получить бонусы за их использование, а также мотивировать клиентов сохранять свои счета и банковские отношения на долгосрочной основе, чтобы способствовать стабильности и предсказуемости для банков. Подход к вознаграждениям может быть индивидуализированным, учитывая потребности и предпочтения клиентов. Это может способствовать удержанию клиентов и улучшению качества обслуживания. Банки могут использовать данные о транзакциях и покупках клиентов через систему вознаграждений для анализа и улучшения предложений и услуг.

Цифровой рубль доступен 24/7, что делает его удобным для международных платежей и операций в любое время суток. Это устраняет ограничения, связанные с рабочими часами банков и временными зонами, что делает финансовые операции более гибкими и удобными.

Внедрение цифрового рубля может стимулировать развитие инновационных финансовых технологий (финтех). Компании и стартапы, специализирующиеся на разработке новых финансовых продуктов и услуг на базе цифрового рубля, могут получить новые возможности для инноваций и роста. Это может включать в себя создание приложений для управления цифровыми активами, кредитование на основе смарт-контрактов и другие финтех-решения.

Внедрение цифрового рубля также вызывает интерес в сфере регулирования и нормативов. Правительство и регуляторные органы должны установить правила использования, оборота и налогообложения цифрового рубля. Это может включать в себя меры по борьбе с отмыванием денег, предотвращению финансирования терроризма и обеспечению безопасности для пользователей.<sup>3</sup>

В зависимости от успешной реализации и признания цифрового рубля, Россия может стать важным участником глобального движения к созданию центральных банковских цифровых валют (CBDC). Это может повысить международный статус России и укрепить ее позиции в финансовом мире, а также оказать существенное воздействие на различные аспекты отношений России, с другими странами и мировой финансовой системы. Если цифровой рубль будет признан мировым сообществом, он может стать альтернативой традиционным резервным валютам, таким как доллар США и евро. Это может укрепить экономический и финансовый статус России и дать ей большую независимость от мировых валютных колебаний. Цифровой рубль может упростить и удешевить международные финансовые операции и торговлю для российских компаний и партнеров. Это может стать стимулом для развития экспорта и импорта и способствовать международному обмену товарами и услугами. Использование цифрового рубля может уменьшить зависимость России от международных финансовых систем и снизить воздействие санкций, применяемых другими странами. Это дает большую независимость в финансовых операциях. Россия сможет активно сотрудничать с другими странами по вопросам цифровых валют и блокчейн-технологии. Это может способствовать обмену знаниями и опытом в этой области и укрепить международные отношения. Мировое сообщество следит за развитием цифрового рубля и финансовых инноваций в России. Успех цифрового рубля может стать образцом для других стран и способствовать созданию собственных цифровых валют или аналогичных совместных проектов. Цифровой рубль может быть доступен для клиентов и компаний за пределами России, что способствует финансовой инклюзии и повышает эффективность международных финансовых операций для всех. Успех цифрового рубля сможет укрепить позиции России в мировой экономике и сделать ее важным участником в разработке и внедрении цифровых финансовых технологий. Внедрение цифрового рубля может стимулировать развитие инфраструктуры блокчейн и криптографии в России. Это включает в себя создание надежных и безопасных блокчейн-сетей, улучшение криптографических методов защиты данных и стимулирование исследований в области

<sup>3</sup> Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс] [https://www.cbr.ru/fintech/dr/?utm\\_source=w&utm\\_content=page](https://www.cbr.ru/fintech/dr/?utm_source=w&utm_content=page).

распределенных реестров.<sup>4</sup> Некоторые экономисты считают, что для финансового менеджмента использование цифровых функций поможет получить полноценный интеллектуальный анализ на основе уже сформулированной информации.<sup>5</sup>

Экологическая эффективность при использовании цифрового рубля означает оценку и учет воздействия этой цифровой валюты на окружающую среду и сравнение этого воздействия с другими альтернативами, такими как традиционные деньги, криптовалюты или бумажные деньги. Это включает в себя рассмотрение следующих аспектов:

- Энергопотребление: оценка того, сколько электроэнергии требуется для создания и обслуживания инфраструктуры, поддерживающей цифровой рубль. Важно учитывать, насколько эффективно используется эта энергия. Высокий уровень эффективности: в сравнении с некоторыми криптовалютами, процессы, связанные с цифровым рублем, могут потреблять меньше энергии, так как не требуют выполнения сложных вычислительных задач (майнинг).
- Устойчивость блокчейна: экологическая эффективность также зависит от того, насколько устойчивым и эффективным является блокчейн, используемый для цифрового рубля. Чем меньше энергии требуется для его поддержки, тем более экологически эффективной считается система.
- Сравнение с альтернативами: для оценки экологической эффективности важно сравнивать цифровой рубль с другими формами денег и платежными системами. например, сравнивать его с расходами на производство и обслуживание бумажных денег или монет, а также с энергозатратами на банковские операции и транзакции.
- Уменьшение углеродного следа: повышение экологической эффективности может включать в себя уменьшение углеродного следа (выбросов парниковых газов), связанных с использованием цифрового рубля и связанными с ним операциями.<sup>6</sup>

Привлечение новых инвестиций: Цифровой рубль может привлечь интерес со стороны инвесторов, как из России, так и из-за рубежа. Внедрение инновационных финансовых решений и цифровой инфраструктуры может стать привлекательным объектом инвестиций, способствуя росту финансового сектора и развитию новых экономических возможностей.

Что касается безопасности при использовании цифрового рубля в расчетах, то коммерческим банкам необходимо учесть такие аспекты как:

- Криптографическая защита: Цифровой рубль должен быть обеспечен современными методами криптографии, чтобы гарантировать конфиденциальность и целостность транзакций и данных пользователей.
- Идентификация и аутентификация: Система должна обеспечивать надежные механизмы идентификации и аутентификации пользователей, чтобы предотвратить несанкционированный доступ к аккаунтам.
- Многофакторная аутентификация: Использование многофакторной аутентификации (например, пароль + биометрические данные) повышает уровень безопасности и защищает от несанкционированного доступа.
- Защита от киберугроз: Система должна быть устойчивой к кибератакам, включая DDoS-атаки и попытки взлома. Регулярное обновление и мониторинг безопасности являются неотъемлемой частью защиты.
- Противодействие мошенничеству: Механизмы обнаружения и предотвращения мошенничества, такие как анализ аномалий, могут быть встроены в систему для выявления подозрительных операций.

<sup>4</sup> Макаров М.А. Цифровые валюты центральных банков как новая форма денег. Электронный журнал «Банковское дело» [Электронный ресурс] <https://www.bankdelo.ru/expert-opinion/pub/8336>.

<sup>5</sup> Русавская А.В. Кузнецова Е.И. Особенности финансового менеджмента медиаиндустрии в современных условиях. Путеводитель предпринимателя, 2022 г. Т. 15. № 1. С. 34–41.

<sup>6</sup> Технология блокчейн: то, что движет финансовой революцией сегодня / Дон Тапскотт, Алекс Тапскотт [пер. с англ. К. Шашковой, Е. Ряхиной]. — Москва: Эксмо, 2017. С. 12–21.

- Защита данных: Обеспечение защиты данных пользователей и их личной информации является важным аспектом. Следует соблюдать стандарты по защите персональных данных.
- Аудит и мониторинг: Регулярный аудит безопасности и мониторинг активности помогают выявлять и реагировать на угрозы.
- Регуляторные требования: Соблюдение законодательных и регуляторных требований по безопасности является обязательным, включая нормативы по борьбе с отмыванием денег и финансированием терроризма.
- Обучение и осведомленность пользователей: Обучение клиентов и банковских работников правилам безопасности и управление их осведомленностью помогают предотвратить социальное инженерство и другие виды атак.
- Резервное копирование и восстановление: Регулярное создание резервных копий данных и планы восстановления после сбоев помогают обеспечить бесперебойность сервиса.<sup>7</sup>

Цифровой рубль обещает изменить парадигму банковских расчетов, предоставляя выгоды в виде быстрых и недорогих транзакций, прозрачности и безопасности, интеграции с современными инструментами и повышенной доступности. Этот инновационный шаг открывает новые горизонты для клиентов и банков. Однако, внедрение новой финансовой технологии также вызывает вопросы относительно конфиденциальности данных и регулирования, которые требуют внимания со стороны регуляторов и бизнеса. В будущем цифровой рубль может стать важным элементом мировой финансовой системы, способствовать экономическому росту и содействовать финансовой инновации. Понимание его особенностей и потенциала является ключевым для успешного внедрения и использования в повседневных банковских операциях.

#### Список литературы

1. Технология блокчейн: то, что движет финансовой революцией сегодня / Дон Тапскотт, Алекс Тапскотт; пер. с англ. К. Шашковой, Е. Ряхиной. — М: Эксмо, 2017. С. 12–21.
2. Свечникова Н.В., Шильдина М.В. Цифровой рубль: теория и перспективы правового регулирования. ЭКОНОМИКА. ПРАВО. ОБЩЕСТВО. 2021; (3): 54–60.
3. Кузнецова Е.И. Русавская А.В. Цифровая зрелость как важнейший элемент развития медиа индустрии Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 1. С. 42–50.
4. Гарипов Р.И., Максимова Н.Н. Значение цифрового рубля для экономики страны. Управление в современных системах. 2021. № 4. С. 3–15.
5. Турбанов А. В. Цифровой рубль как новая форма денег. Актуальные проблемы российского права. 2022. Т. 17. № 5. С. 73–90.
6. Ваганова О.В., Быканова Н.И., Сорокин И.И., Кононыхин Д.И. 2021. Цифровой рубль: перспективы внедрения и пути интеграции в финансовую систему России. Экономика. Информатика, 48 (3): 507–513.
7. Яковлев, А.И. Цифровой рубль: вопросы методологии / А.И. Яковлев. Текст: электронный. Теоретическая экономика. 2022. № 5. С. 100–106.
8. Андрушин С. А. Цифровая валюта центрального банка как третья форма денег государства. Актуальные проблемы экономики и права. 2021. Т. 15. № 1. С. 54–76.
9. Корищенко, К.Н. Вопросы эмиссии и обращения цифрового рубля. Russian Journal of Economics and Law. 2021. Т. 15, № 2. С. 280–294.
10. Криптовалюта. Учебное пособие по работе с цифровыми активами / Дмитрий Приходько, 2020 Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero С. 4–17.
11. Статья «Цифровой рубль: возможности и варианты», Алексей Заботкин, Заместитель председателя Банка России, [электронный ресурс], URL: <https://econs.online/articles/regulirovanie/tsifrovoy-rubl-vozmozhnosti-i-varianty/> (дата обращения: 02.10.2023).
12. Вершинина О.В., Лабушева Я.Г., Султаниев И.С. Анализ возможностей и рисков введения в обращение цифровых валют центральных банков на примере «цифрового рубля». Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». 2021. №1. С. 51–60. Русавская А.В. Кузнецова Е.И. Цифровая трансформация и роль финансового менеджмента в развитии корпоративной медиасреды. Вестник экономической безопасности. 2021. № 4. С. 255–258.

<sup>7</sup> Официальный сайт компании РБК [Электронный ресурс] <https://www.rbc.ru/crypto/news/64ba4f9f9a7947e8fc7f03d3>.

**References**

1. Blockchain technology: what drives the financial revolution today / Don Tapscott, Alex Tapscott; translated by K. Shashkova, E. Ryakhina; Moscow: Eksmo, 2017. P. 12–21.
2. Svechnikova N.V., Shildina M.V. Digital ruble: theory and prospects of legal regulation. *ECONOMICS. GOVERNMENT. SOCIETY*. 2021; (3): 54–60.
3. Kuznetsova E.I., Rusavskaya A.V. Digital maturity as the most important element of media industry development. *Entrepreneur's Guide*. 2021. T. 14. № 1. С. 42–50.
4. Garipov R.I., Maximova N.N. Significance of digital ruble for the country's economy. *Management in modern systems*. 2021. № 4. С. 3–15.
5. Turbanov A.V. Digital ruble as a new form of money. *Actual problems of Russian law*. 2022. T. 17. № 5. С. 73–90.
6. Vaganova O.V., Bykanova N.I., Sorokin I.I., Kononykhin D.I. 2021. Digital ruble: prospects of introduction and ways of integration into the financial system of Russia. *Ekonomika. Informatics*, 48 (3): 507–513.
7. Yakovlev, A.I. Digital ruble: issues of methodology / A.I. Yakovlev. Text: electronic. *Theoretical Economics*. 2022. № 5. С. 100–106.
8. Andryushin S. A. Digital currency of the central bank as the third form of money of the state. *Actual problems of economics and law*. 2021. T. 15. № 1. С. 54–76.
9. Korishchenko, K.N. Issues of issue and circulation of digital ruble. *Russian Journal of Economics and Law*. 2021. T. 15, № 2. С. 280–294.
10. Cryptocurrency. Tutorial on working with digital assets / Dmitry Prikhodko, 2020 Created in the intelligent publishing system Ridero P. 4–17.
11. Article «Digital Ruble: Opportunities and Options», Alexey Zobotkin, Deputy Chairman of the Bank of Russia, [electronic resource], URL: <https://econs.online/articles/regulirovanie/tsifrovoy-rubl-vozmozhnosti-i-varianty/> (date of reference: 02.10.2023).
12. Verшинina O.V., Labusheva Y.G., Sultaniev I.S. Analysis of opportunities and risks of introduction of digital currencies of central banks into circulation on the example of «digital ruble». *Vestnik of the Russian New University. Series «Man and Society»*. 2021. №1. С. 51–60.
13. Rusavskaya A.V. Kuznetsova E.I. Digital transformation and the role of financial management in the development of corporate media environment. *Bulletin of Economic Security*. 2021. № 4. С. 255–258.

## Современные тенденции развития малого и среднего бизнеса

Д. В. Поляцкий

Аспирант,  
[aspirantura\\_23@yandex.ru](mailto:aspirantura_23@yandex.ru)

Московская международная академия,  
Москва, Россия

**Аннотация:** По данным Всемирного банка, малые и средние предприятия (МСП) представляют 90% предприятий и более 50% рабочих мест во всем мире, они вносят почти 50% валового внутреннего продукта (ВВП) в мировой ВВП. Малый бизнес важен для любой экономики с точки зрения занятости и вклада в национальный валовой внутренний продукт. Несмотря на свою значимость, малые предприятия продолжают сталкиваться с различными нерешенными проблемами. Последние технологические инновации в сфере финансов, которые в совокупности называются финтех, похоже, решают некоторые проблемы, обуславливая развитие устойчивой тенденции цифровизации сферы малого и среднего бизнеса. Бизнес-модели, основанные на финтехе, такие как краудфандинг, одноранговое кредитование, выставление счетов, мобильные кошельки и платежи, а также финансирование цепочки поставок на платформе, меняют экосистему малого и среднего бизнеса. В статье рассматриваются современные тенденции развития малого и среднего бизнеса в контексте цифровых финансовых продуктов, разработанных в рамках финтех инноваций.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес, предпринимательство, развитие, тенденции, цифровизация, финтех, финансирование, ресурсы.

**Для цитирования:** Поляцкий Д.В. Современные тенденции развития малого и среднего бизнеса. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 31–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-31-34>.

## Current trends in the development of small and medium-sized businesses

D. V. Polyatsky

Postgraduate student,  
[aspirantura\\_23@yandex.ru](mailto:aspirantura_23@yandex.ru)

Moscow International Academy,  
Moscow, Russia

**Abstract:** According to the World Bank, small and medium-sized enterprises (SMEs) represent 90% of enterprises and more than 50% of jobs worldwide, they contribute almost 50% of gross domestic product (GDP) to global GDP. Small business is important for any economy in terms of employment and contribution to the national gross domestic product. Despite its importance, small businesses continue to face various unresolved problems. The latest technological innovations in the field of finance, which are collectively called fintech, seem to solve some problems, causing the development of a steady trend of digitalization of the sphere of small and medium-sized businesses. Fintech-based business models, such as crowdfunding, peer-to-peer lending, billing, mobile wallets and payments, as well as supply chain financing on the platform, are changing the ecosystem of small and medium-sized businesses. The article examines the current trends in the development of small and medium-sized businesses in the context of digital financial products developed within the framework of fintech innovations.

**Keywords:** small and medium business, entrepreneurship, development, trends, digitalization, fintech, financing, resources.

**For citation:** Polyatsky D.V. Current trends in the development of small and medium-sized businesses. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 31–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-31-34>.

По данным Всемирного банка, малые и средние предприятия (МСП) представляют 90% предприятий и более 50% рабочих мест во всем мире, они вносят почти 50% валового внутреннего продукта (ВВП) в мировой ВВП<sup>1</sup>. В развитых странах, таких как США, на долю малого и среднего бизнеса приходится примерно половина всех рабочих мест и почти 44% валового внутреннего продукта<sup>2</sup>. В развивающихся странах, таких как Индия, эти предприятия обеспечивают почти 30% общего ВВП и почти 42% занятости, обеспечивая социально-экономический рост, предоставляя возможности трудоустройства большому количеству населения. В Африке на них приходится почти 80% рабочих мест, в то время как в Латинской Америке и Карибском бассейне на них приходится 99,5% предприятий, что обеспечивает 60% занятости и 20% ВВП<sup>3</sup>. В экономиках Юго-Восточной Азии, таких как Малайзия, это 97,2% от общего числа предприятий, генерирующих 38,2% ВВП и 99,99% всего бизнеса, помимо того, что в Индонезии занято 96,9% рабочей силы<sup>4</sup>.

Малые и средние предприятия борются за экономическое выживание и процветание, несмотря на значительную представленность и значимость в экономике. Им не хватает экономического, социального, человеческого и организационного капитала, чтобы реагировать на вызовы рынка.

Одной из существенных проблем является доступ к финансовым услугам из-за проблем информационной асимметрии между банками и владельцами малого бизнеса, неадекватной институциональной инфраструктуры для оценки малого бизнеса и высоких транзакционных издержек.

Автоматизация ранее трудоемких задач, таких как заключение контрактов и соблюдение нормативных требований, может сделать кредиты малым и средним предприятиям с более низкой стоимостью более жизнеспособными. В какой-то степени использование технологий для автоматизации базовых функций широко распространено в экономике; любой рациональный владелец бизнеса использует технологии для повышения производительности и снижения затрат. Тем не менее некоторые новые технологии хорошо подходят для автоматизации специализированных задач в области юридических финансов, которые ранее считались сферой высококвалифицированной рабочей силы, в то время как цифровизация экономической деятельности может снизить затраты. Автоматизированные юридические функции могут сократить время и бюджет, необходимые для оформления новых кредитных документов и составления проектов кредитных соглашений, что делает кредиты на меньшую сумму выгодными.

Несовершенный отбор со стороны кредиторов затрудняет доступ малых предприятий к финансированию. Ограниченные возможности финансирования усугубляют все другие проблемы, с которыми сталкиваются малые предприятия. Ограниченный доступ к финансированию сталкивает малые предприятия с финансовыми трудностями и делает их уязвимыми перед кризисами.

Несмотря на объективные слабые стороны (в научной литературе подчеркивается ограниченность ресурсов малых и средних предприятий (МСП)), тенденции развития малого бизнеса демонстрируют устойчивый тренд, оставляя за малыми предприятиями существенную долю рынка.

Развитие технологий и цифровизация, как постоянный тренд современности, активно влияют на развитие малого бизнеса. Онлайн-рынки усилили давление на МСП с целью перехода к цифровым технологиям. Эти условия подтолкнули малые предприятия к внедрению цифровых каналов и иных цифровых инструментов, чтобы оставаться конкурентоспособными. МСП по-

<sup>1</sup> World Bank. Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. URL:<https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>. Дата обращения: 1.10.2023 г.

<sup>2</sup> SBA's Office of Advocacy. (2021). 2021 Small Business Profiles For The States, The District of Columbia, and The U.S. United States Small Business Administration. URL:<https://advocacy.sba.gov/2021/08/30/2021-small-business-profiles-for-the-states-the-district-of-columbia-and-the-u-s>. Дата обращения: 1.10.2023 г.

<sup>3</sup> Lardizabal, E., & Pepe, Z. (2022, September). Unlocking SME potential in Latin America and the Caribbean. Atlantic Council. URL:[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47927/S2200361\\_en.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47927/S2200361_en.pdf?sequence=1&isAllowed=y); Дата обращения: 1.10.2023 г.

<sup>4</sup> OECD. Indonesia. In Financing SMEs and entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard. OECD Publishing. URL:<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/13753156-en/index.html?itemId=/content/component/13753156-en>. Дата обращения: 1.10.2023 г.

степенно переходят к инновационным цифровым продуктам из-за их ценовой доступности, а они, в свою очередь помогают МСП в повышении их эффективности и росте.

Развитие цифровых технологий, таких как технологии мобильных платежей, облачные сервисы, искусственный интеллект, машинное обучение и блокчейн, прокладывает путь к новым бизнес-возможностям для стартапов по предоставлению услуг малому бизнесу. Интеграция этих технологий обладает отличным потенциалом для создания новых бизнес-моделей. Разрушительный характер искусственного интеллекта в сфере финансов предоставляет различные варианты альтернативной оценки кредитоспособности, обнаружения мошенничества, оценки рисков, прогнозирования и многого другого.

Технологические стартапы и небанковские финансовые компании предлагают инновационные продукты и услуги на финансовом рынке, ориентируясь на малый бизнес. Эти технологические инновации в сфере финансовых услуг называются финтех. Финтех-фирмы создают новые бизнес-модели, приложения, процессы и продукты, существенно влияющие на финансовые рынки и финансовые услуги.

Некоторые ученые определяют финтех как обобщающий термин, при котором «стартапы разрабатывают и предоставляют финансовые услуги и продукты с помощью прорывных технологий»<sup>5</sup>. Другие называют это частью неологизма, который включает в себя два слова: финансы и технологии, соединяющие современные технологии, связанные с Интернетом (например, облачные вычисления, мобильный интернет), с устоявшейся деятельностью индустрии финансовых услуг (например, кредитование денег, транзакционный банкинг). Таким образом, финтех — это технологичная форма деловой активности в индустрии финансовых услуг, которая устраняет посредников и революционизирует финансовые услуги, предоставляя возможности для предпринимательства и роста.

Основной функцией финтеха является разработка программного обеспечения для достижения этой общей цели, но существуют различные типы финтех-компаний, которые выполняют различные роли в экосистеме финансовых услуг. Вот некоторые из наиболее распространенных типов:

- Цифровое кредитование использует веб-платформы для отбора и утверждения финансирования, обычно быстрее, чем традиционные процессы кредитования через банк.
- Платежные технологии упрощают и ускоряют денежные переводы, часто используя такие решения, как блокчейн-технология, которая создает постоянную запись информации для обеспечения безопасных транзакций.
- Цифровой банкинг позволяет клиентам получать доступ к банковским услугам онлайн вместо использования физического отделения банка.
- Альтернативные кредитные сервисы используют такие данные, как история платежей клиента и финансовое поведение, для определения кредитоспособности, делая финансирование более доступным для заемщиков с низкими кредитными баллами или ограниченной кредитной историей.
- Инструменты акционерного финансирования облегчают компаниям привлечение капитала.
- Wealthtech предлагает цифровые решения, которые помогают клиентам управлять состоянием и принимать финансовые решения.
- Insurtech стремится сделать страховые услуги более эффективными и рентабельными.
- Regtech решает проблемы регулирования, соответствия требованиям и безопасности, возникающие в сфере финтеха, помогая компаниям снизить риски.
- Банковские продукты как услуга (BaaS) позволяют лицензированным банкам интегрировать банковские услуги в небанковские бизнес-предложения.

Все эти цифровые инновации обеспечивают возможности малым предприятиям для развития, сокращая их транзакционные издержки и обеспечивая доступ к ресурсам (в том числе, технологическим), которые раньше были доступны только крупным игрокам на рынке — акционерным обществам и транснациональным компаниям.

<sup>5</sup> Puschmann T. Fintech. Business & Information. Systems Engineering. 2017; 59(1): 69–76.

Финансовые технологии потенциально могут расширить доступ к финансам для малого бизнеса по всему миру, но несколько факторов могут сделать инновации особенно эффективными для малых и средних предприятий в отдельных регионах. Если технологические инновации в совокупности сократят дефицит кредитов для малого и среднего бизнеса, экономическое влияние малого бизнеса может существенно возрасти. Малый и средний бизнес является основным источником экономической активности, занятости и инноваций во многих регионах, а с расширенным доступом к рабочему и инвестиционному капиталу МСП будут более устойчивыми и здоровыми с экономической точки зрения. Особенно для молодых стартапов, которые часто являются наиболее инновационными предприятиями, доступ к финансированию на ранней стадии развития может стать разницей между банкротством и выживанием. Учитывая взаимосвязи между малыми и средними предприятиями во многих странах, сетевой эффект от улучшения состояния малого и среднего бизнеса может быть значительным, в то время как улучшение доступа к финансам и устойчивости сектора также повысит потенциал долгосрочного роста всей экономики.

Финтех-бизнес-модели, такие как краудфандинг и Peer-to-Peer (P2P), нацелены на малый бизнес и сферу финансирования малого бизнеса. В отличие от традиционных кредиторов, финтех-фирмы оценивают кредитоспособность заемщиков с помощью анализа больших данных и алгоритмов. Эти фирмы предлагают скорость, удобное обслуживание, гибкость и индивидуальный подход к средствам небольших клиентов, уменьшая информационную асимметрию и меняя правила игры в сокращении финансового разрыва, позволяя небольшим фирмам использовать альтернативные источники финансирования.

#### Список литературы

1. Lardizabal, E., & Pepe, Z. (2022, September). Unlocking SME potential in Latin America and the Caribbean. Atlantic Council. URL:[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47927/S2200361\\_en.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47927/S2200361_en.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Дата обращения: 01.10.2023 г.
2. OECD. Indonesia. In Financing SMEs and entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard. OECD Publishing. URL:<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/13753156-en/index.html?itemId=/content/component/13753156-en>. Дата обращения: 01.10.2023 г.
3. Puschmann T. Fintech. Business & Information. Systems Engineering. 2017; 59(1): 69–76.
4. SBA's Office of Advocacy. (2021). 2021 Small Business Profiles For The States, The District of Columbia, and The U.S. United States Small Business Administration. URL:<https://advocacy.sba.gov/2021/08/30/2021-small-business-profiles-for-the-states-the-district-of-columbia-and-the-u-s>. Дата обращения: 01.10.2023 г.
5. World Bank. Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. URL:<https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>. Дата обращения: 01.10.2023 г.

#### References

1. Lardizabal, E., & Pepe, Z. (2022, September). Unlocking SME potential in Latin America and the Caribbean. Atlantic Council. URL:[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47927/S2200361\\_en.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47927/S2200361_en.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Дата обращения: 01.10.2023 г.
2. OECD. Indonesia. In Financing SMEs and entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard. OECD Publishing. URL:<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/13753156-en/index.html?itemId=/content/component/13753156-en>. Date of appeal: 01.10.2023 г.
3. Puschmann T. Fintech. Business & Information. Systems Engineering. 2017; 59(1): 69–76.
4. SBA's Office of Advocacy. (2021). 2021 Small Business Profiles For The States, The District of Columbia, and The U.S. United States Small Business Administration. URL:<https://advocacy.sba.gov/2021/08/30/2021-small-business-profiles-for-the-states-the-district-of-columbia-and-the-u-s>. Date of appeal: 01.10.2023 г.
5. World Bank. Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. URL:<https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>. Date of appeal: 01.10.2023 г.

## Правовое регулирование применения информационных технологий управления (на примере транспортной отрасли)

**Е. Ю. Сербиненко**

Ассистент кафедры,  
[katerina.serbinenko@gmail.com](mailto:katerina.serbinenko@gmail.com)

Кафедра Логистики,  
Государственный университет управления,  
Москва, Россия

**О. А. Дмитриева**

Кандидат экономических наук, доцент,  
[davis6589@mail.ru](mailto:davis6589@mail.ru)

Государственный университет управления,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Информационные технологии стали одним из ведущих факторов прогресса общества, а их повсеместное использование сформировало новую сферу общественных отношений. Информационные технологии оказывают воздействие на самые различные стороны социального и экономического развития, государственного управления, повседневной жизни людей. В наше время внедряются информационные технологии и система государственного управления не является исключением. Основываясь на российском и зарубежном опыте, можно утверждать, что сегодняшний день главным катализатором практического применения прорывных информационных технологий является государство, именно с этим связано то, что термин «информационные технологии» чаще всего встречается в контексте инноваций, перспективных исследований и разработок, улучшения качества жизни граждан, защиты данных, представляющих новые реалии современного мира. Использование информационных технологий управления в Российской Федерации стремительно растет и развивается, одновременно с этим возникает необходимость совершенствования правового регулирования. В данной статье рассматривается важность правового регулирования в сфере использования информационных технологий управления, а также рассматривается действующая правовая база для использования этих технологий и подчеркивается необходимость дальнейшего регулирования для защиты конфиденциальности и безопасности. В статье также предлагаются пути эффективного осуществления правового регулирования.

**Ключевые слова:** правовое регулирование, технологии управления информацией, конфиденциальность, безопасность, реализация, транспорт, транспортная отрасль, информация, информационные технологии, цифровизация, цифровые решения, регламентация, законодательство, законодательная база, применение технологий.

**Для цитирования:** Сербиненко Е.Ю., Дмитриева О.А. Правовое регулирование применения информационных технологий управления (на примере транспортной отрасли). Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 35–42. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-35-42>.

## Legal regulation of the application of information management technologies (on the example of the transport industry)

**E. Yu. Serbinenko**

Assistant of the Department of Logistics,  
[katerina.serbinenko@gmail.com](mailto:katerina.serbinenko@gmail.com)

State University of Management,  
Moscow, Russia

**O. A. Dmitrieva***Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[davis6589@mail.ru](mailto:davis6589@mail.ru)**State University of Management,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** Information technologies have become one of the leading factors of society's progress, and their widespread use has formed a new sphere of public relations. Information technologies have an impact on various aspects of social and economic development, public administration, and people's daily lives. Nowadays, information technologies are being introduced, and the public administration system is no exception. Based on Russian and foreign experience, it can be argued that today the main catalyst for the practical application of breakthrough information technologies is the state, which is why the term «information technology» is most often found in the context of innovation, advanced research and development, improving the quality of life of citizens, data protection, representing the new realities of the modern world. The use of management information technologies in the Russian Federation is rapidly growing and developing, at the same time there is a need to improve legal regulation. This article discusses the importance of legal regulation in the use of management information technologies. It examines the current legal framework for the use of these technologies and highlights the need for further regulation to protect privacy and security. The article also suggests ways to effectively implement legal regulation.

**Keywords:** legal regulation, information management technologies, confidentiality, security, implementation, transport, transport industry, information, information technology, digitalization, digital solutions, regulation, legislation, legislative framework, technology application.

**For citation:** Serbinenko E.Yu., Dmitrieva O.A. Legal regulation of the application of information management technologies (on the example of the transport industry). *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 35–42. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-35-42>.

Развитие транспортной отрасли в России было постепенным процессом, претерпевшим за прошедшие годы значительные изменения. Рассмотрим основные этапы развития транспортной отрасли в России.

Первый этап — это дореволюционный период (до 1917 г.). В этот период транспортная отрасль характеризовалась в основном слаборазвитой инфраструктурой, при этом большая часть перевозок осуществлялась по водным и железнодорожным путям. Промышленность в основном контролировалась частными компаниями.

Вторым этапом был советский период (1917–1991 гг.). Советское правительство национализировало транспортную отрасль и вложило значительные средства в строительство инфраструктуры. В этот период была расширена сеть железных дорог, введены новые виды транспорта, такие как авиация и метро. За отрасль отвечали государственные предприятия, конкуренция не поощрялась.

Следующим этапом выступил постсоветский период (с 1991 г. по настоящее время). После распада Советского Союза транспортная отрасль была реструктурирована, поощрялась частная собственность. Правительство стремилось улучшить инфраструктуру и сделать транспорт более эффективным. Инвестиции были сделаны в строительство автомобильных дорог, аэропортов и морских портов. Правительство России также создало федеральную целевую программу развития транспортной системы, направленную на совершенствование транспортной инфраструктуры страны.<sup>1</sup>

В настоящее время транспортная отрасль России характеризуется наличием частных компаний, государственных предприятий и совместных предприятий. Правительство продолжает вкладывать значительные средства в развитие инфраструктуры, а отрасль проходит модернизацию и цифровизацию. Основное внимание уделяется повышению эффективности и результативности

<sup>1</sup> Trofimova, L.S. Development of the navigation information system for passenger transportation planning / L.S. Trofimova, D.V. Gavrilin, A.S. Kabzhamitova. Architectural and construction and road transport complexes: problems, prospects, innovations: Collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference dedicated to the Decade of Science in the Russian Federation and Technologies, Omsk, November 24–25, 2022. — Omsk: Siberian State Automobile and Road University (SibADI), 2022. Pp. 235–239.

перевозок, снижению затрат и повышению конкурентоспособности. В целом транспортная отрасль в России настроена на дальнейший рост и развитие в будущем.<sup>2</sup>

Таким образом, целью данной статьи является исследование процессов правового регулирования применения информационных технологий управления (на примере транспортной отрасли).

Использование информационных технологий управления в России стремительно растет и развивается. Российское правительство активно продвигает использование информационных технологий управления, при этом ряд инициатив направлен на развитие цифровой инфраструктуры страны. Государственная программа «Цифровая экономика», например, направлена на цифровизацию экономики и создание цифровой экосистемы в России.

Уровень цифровой грамотности в России растет, и все больше людей осваивают новые технологии, такие как смартфоны, электронная коммерция и социальные сети. Эта тенденция стимулирует спрос на цифровые услуги и внедрение информационных технологий управления.<sup>3</sup>

В России растет число цифровых стартапов, ориентированных на разработку новых технологий и инновационных решений. Правительство также инвестирует в эти стартапы, оказывая поддержку в виде грантов, субсидий и других стимулов.

Поскольку использование информационных технологий управления продолжает расти, все больше внимания уделяется кибербезопасности. Правительство России приняло ряд мер по защите цифровой инфраструктуры страны, включая создание национального центра кибербезопасности и принятие нового законодательства о кибербезопасности.

Уникальные рыночные условия России, в том числе многочисленный и растущий средний класс, высокообразованная рабочая сила и обширная географическая территория, создают возможности и проблемы для внедрения информационных технологий управления. Чтобы добиться успеха в России, компаниям приходится ориентироваться в сложных правилах и адаптироваться к местным рыночным условиям.<sup>4</sup>

В целом использование информационных технологий управления в России растет благодаря государственным инициативам, повышению цифровой грамотности и инвестициям в цифровые стартапы. Тем не менее компании, работающие в стране, должны ориентироваться в уникальных рыночных условиях и правилах, чтобы добиться успеха.

Правовое регулирование управления информационными технологиями в России регулируется несколькими законами и подзаконными актами. Вот некоторые из ключевых правовых положений, касающихся управления информационными технологиями в России:

1. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ. Этот закон обеспечивает правовую основу для использования информационных технологий в России.<sup>5</sup> Он регулирует такие вопросы, как защита данных, электронные подписи и использование Интернета. Этот закон также регулирует информационную безопасность в России, в том числе защиту информации от несанкционированного доступа, использования или раскрытия. Он устанавливает обязанности операторов информационных систем и устанавливает правовую основу государственного регулирования информационной безопасности.

2. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ. Этот закон регулирует сбор, хранение, обработку и распространение персональных данных в России.<sup>6</sup> В нем изложены права и обязанности контролеров данных и субъектов данных и предусмотрены санкции за несоблюдение.

<sup>2</sup> Мониторинг развития информационного общества в РФ. Статистический сборник. Росстат. 2022.

<sup>3</sup> Ярошко, В. М. Эффективность информационных систем управления транспортом на основе ГНСС-технологий / В. М. Ярошко. Вестник ИМСИТ. 2022. № 1(89). С. 66–71.

<sup>4</sup> Евсиков К. С. К вопросу о формировании концепции «цифрового государства». Информационное право. 2021. № 1. С. 17–21.

<sup>5</sup> Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ. URL: [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru).

<sup>6</sup> Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ. URL: [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru).

3. Постановления Правительства РФ. Российское Правительство издает различные постановления и постановления, касающиеся управления информационными технологиями, в том числе постановления о кибербезопасности, локализации данных и шифровании.

4. Указ Президента РФ от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» был подписан в рамках национальной программы «Цифровая экономика». В указе утверждена долгосрочная стратегия развития информационного общества в России на период с 2017 по 2030 годы.<sup>7</sup>

Стратегия предусматривает создание условий для развития цифровой экономики, обеспечения национальной безопасности в информационной сфере, повышения уровня жизни граждан и укрепления позиций России в мировом информационном пространстве. Ключевые направления стратегии включают:

1. Развитие цифровой инфраструктуры, включая создание единой цифровой платформы для государственных услуг и управления государством.

2. Развитие цифровой экономики, включая поддержку инновационных проектов, развитие цифровых технологий и повышение квалификации специалистов в этой области.

3. Обеспечение информационной безопасности, включая защиту информационных ресурсов от кибератак и развитие криптографических технологий.

4. Развитие информационной культуры, включая повышение осведомленности населения о цифровых технологиях и обеспечение доступности цифровых образовательных ресурсов.

Указ №203 устанавливает задачи и сроки их реализации, а также механизмы мониторинга и контроля за выполнением стратегии. Реализация стратегии должна способствовать развитию информационного общества в России и укреплению позиций России в мировом информационном пространстве.

5. Распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 г. № 1632-р была утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Цель программы — создание условий для развития цифровой экономики в России, повышения эффективности экономики и укрепления национальной безопасности.<sup>8</sup> Она предусматривает реализацию мероприятий в четырех основных направлениях:

1. Создание цифровой инфраструктуры и развитие технологий цифровой экономики.

2. Развитие цифрового предпринимательства и повышение его эффективности.

3. Развитие образования, науки и кадрового потенциала для цифровой экономики.

4. Обеспечение безопасности цифровой экономики и информационных ресурсов.

Также в указанном Распоряжении утверждена программа «О системе управления реализацией программы «Цифровая экономика».

Программа «О системе управления реализацией программы «Цифровая экономика» предусматривает создание механизма управления реализацией программы «Цифровая экономика Российской Федерации», который будет осуществляться через согласование и утверждение мероприятий программы, управление ресурсами, координацию действий субъектов программы, мониторинг и контроль реализации программы.

Реализация данных программ должна способствовать развитию цифровой экономики в России, повышению конкурентоспособности национальной экономики и укреплению национальной безопасности.

В целом правовое регулирование управления информационными технологиями в России регулируется несколькими законами и подзаконными актами, направленными на защиту частной жизни и безопасности физических лиц и содействие развитию цифровой экономики. Ком-

<sup>7</sup> Указ Президента РФ от 09.05.2017 г. № 203. «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». URL: [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru).

<sup>8</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.07. 2017 г. № 1632-р утверждена Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» и программа «О системе управления реализацией программы «Цифровая экономика». URL: [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru).

пании, работающие в России, должны соблюдать эти законы и правила, чтобы избежать штрафов и обеспечить защиту данных своих пользователей.

Цифровизация транспортной отрасли в России набирает обороты благодаря государственным инициативам, технологическим достижениям и меняющимся потребительским предпочтениям.

Российское правительство активно продвигает цифровизацию транспортной отрасли, при этом ряд инициатив направлен на повышение эффективности, снижение затрат и улучшение общего качества обслуживания клиентов. Например, правительство запустило национальную программу развития цифровой транспортной инфраструктуры и внедрило единую систему электронных транспортных билетов.

Использование цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, Интернет вещей и блокчейн, расширяется в транспортной отрасли России. Эти технологии используются для оптимизации транспортных маршрутов, улучшения обслуживания транспортных средств и повышения безопасности пассажиров.<sup>9</sup>

Доступность цифровых услуг в транспортной отрасли России растет: все больше компаний предлагают онлайн-бронирование и способы оплаты, а также отслеживание и мониторинг транспортных услуг в режиме реального времени. Рост электронной коммерции и мобильных платежных систем также способствует внедрению цифровых услуг в транспортной отрасли.

Разработка автономных транспортных средств в России набирает обороты, и несколько компаний тестируют и внедряют автономные автобусы и грузовики. Ожидается, что эти автомобили повысят эффективность и безопасность в транспортной отрасли.

Несмотря на рост цифровизации транспортной отрасли в России, существует ряд вызовов, на которые необходимо ответить. К ним относятся потребность в большей кибербезопасности, отсутствие единой цифровой платформы и необходимость модернизации существующей инфраструктуры для поддержки цифровых технологий.

В целом ожидается, что цифровизация транспортной отрасли в России принесет значительные преимущества, в том числе повышение эффективности, снижение затрат и повышение качества обслуживания клиентов. Правительство и участники отрасли должны работать вместе для решения проблем и ускорения внедрения цифровых технологий в транспортной отрасли.<sup>10</sup>

Одной из основных проблем правового регулирования управления информационными технологиями в транспортной отрасли в России является отсутствие комплексного и единого законодательства, регулирующего использование информационных технологий в этой сфере. Существующая правовая база раздроблена, и многие вопросы, связанные с управлением информационными технологиями в транспортной отрасли, вообще не урегулированы.

Еще одна проблема — медленные темпы цифровой трансформации в транспортной отрасли из-за отсутствия у компаний стимулов к инвестированию в новые технологии. Высокие затраты, связанные с внедрением информационно-технологических решений, и отсутствие явных экономических выгод заставляют многие транспортные компании неохотно инвестировать в новые технологии.

Кроме того, в транспортной отрасли России ощущается нехватка квалифицированных специалистов в области информационных технологий, что создает трудности при внедрении и обслуживании систем информационных технологий. Есть потребность в подготовке и развитии нового поколения ИТ-специалистов, знакомых со спецификой транспортной отрасли.

<sup>9</sup> Яськина, Д. Ю. Цифровизация как способ оптимизации бизнес- процессов на логистическом рынке / Д.Ю. Яськина. Интеграция наук — 2022: Материалы III Международной научно-практической конференции, Краснодар, 21 декабря 2022 года. — Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ — филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2022. С. 677–684.

<sup>10</sup> Бурлов, В.Г. Эффективность применения информационных технологий на транспорте / В.Г. Бурлов, М.И. Грачев, Н.Г. Грачева. Региональная информатика и информационная безопасность: Сборник трудов Юбилейной XVIII Санкт-Петербургской международной конференции, Санкт-Петербург, 26–28 октября 2022 года. Том Выпуск 11. — Санкт-Петербург: Региональная общественная организация «Санкт-Петербургское Общество информатики, вычислительной техники, систем связи и управления», 2022. С. 234–237.

Наконец, существует проблема обеспечения кибербезопасности систем информационных технологий в транспортной отрасли. Использование цифровых технологий увеличивает риск кибератак, которые могут привести к сбоям в работе транспортных систем и поставить под угрозу безопасность пассажиров и грузов. Поэтому необходимо разработать эффективные меры кибербезопасности и обеспечить их реализацию в транспортной отрасли.

Для совершенствования правового регулирования управления информационными технологиями в транспортной отрасли России можно принять ряд мер, в том числе:

1. Разработка комплексного и единого законодательства, регулирующего использование информационных технологий в транспортной отрасли. Это потребует объединения различных нормативных актов, существующих в настоящее время в различных областях, и создания единой правовой базы, охватывающей все аспекты управления информационными технологиями в транспортной отрасли.

2. Стимулирование транспортных компаний к инвестированию в новые технологии. Это может включать предоставление налоговых льгот или других финансовых стимулов компаниям, внедряющим решения в области информационных технологий в свою деятельность.

3. Разработка программ обучения и образовательных возможностей для ИТ-специалистов транспортной отрасли. Это помогло бы решить проблему нехватки квалифицированных ИТ-специалистов и обеспечить транспортным компаниям доступ к экспертным знаниям, необходимым им для внедрения и обслуживания систем информационных технологий.

4. Усиление мер кибербезопасности для защиты систем информационных технологий в транспортной отрасли от киберугроз. Это будет включать разработку и внедрение эффективных политик и протоколов кибербезопасности, а также обучение и обучение сотрудников передовым методам кибербезопасности.

5. Создание регулирующего органа, ответственного за надзор за внедрением и обслуживанием систем информационных технологий в транспортной отрасли. Этот орган будет нести ответственность за обеспечение того, чтобы транспортные компании соблюдали правила, регулирующие использование информационных технологий, а также за то, чтобы меры кибербезопасности применялись и поддерживались должным образом.<sup>11</sup>

В целом совершенствование правового регулирования управления информационными технологиями в транспортной отрасли России потребует скоординированных усилий государственных органов, транспортных компаний и ИТ-специалистов. Осуществляя изложенные выше меры, Россия может создать правовую базу, поддерживающую развитие современной и эффективной транспортной отрасли, использующей преимущества цифровых технологий.

Таким образом, правовое регулирование управления информационными технологиями в транспортной отрасли является сложным и многогранным вопросом, требующим пристального внимания со стороны государственных органов, транспортных компаний, специалистов в области информационных технологий. Разработка и внедрение эффективных правовых рамок, поддерживающих использование информационных технологий в транспортной отрасли, может принести значительные выгоды с точки зрения эффективности, безопасности и экономии средств.

Однако есть несколько проблем, которые необходимо преодолеть, в том числе необходимость комплексного и единого законодательства, нехватка квалифицированных ИТ-специалистов и постоянная угроза кибератак. Для решения этих задач необходимы скоординированные усилия, предполагающие государственную поддержку, предоставление льгот транспортным компаниям, разработку обучающих программ и усиление мер кибербезопасности.

В целом успешная реализация правового регулирования использования технологий управления информацией в транспортной отрасли потребует постоянного сотрудничества и приверженности инновациям и техническому прогрессу. Совместными усилиями и активным подходом

<sup>11</sup> Бурлов, В.Г. Технологии и транспорт / В.Г. Бурлов, М.И. Грачев, Н.Г. Грачева. Региональная информатика (РИ-2022): Юбилейная XVIII Санкт-Петербургская международная конференция. Материалы конференции, Санкт-Петербург, 26–28 октября 2022 года. — Санкт-Петербург: Региональная общественная организация «Санкт-Петербургское Общество информатики, вычислительной техники, систем связи и управления», 2022. С. 261–262.

к правовому регулированию российская транспортная отрасль может продолжать развиваться и отвечать требованиям современной цифровой эпохи.

#### Список литературы

1. Акимова И.П., Бегичев М.М., Власов А.В. Транспортная политика как отраслевая подсистема экономического управления. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2021. Т. 20. № 1. С. 58–68.
2. Бурлов, В.Г. Технологии и транспорт / В.Г. Бурлов, М.И. Грачев, Н.Г. Грачева. Региональная информатика (РИ – 2022): Юбилейная XVIII Санкт-Петербургская международная конференция. Материалы конференции, Санкт-Петербург, 26–28 октября 2022 года. – Санкт-Петербург: Региональная общественная организация «Санкт-Петербургское Общество информатики, вычислительной техники, систем связи и управления», 2022. С. 261–262.
3. Бурлов, В.Г. Эффективность применения информационных технологий на транспорте / В.Г. Бурлов, М.И. Грачев, Н.Г. Грачева. Региональная информатика и информационная безопасность: Сборник трудов Юбилейной XVIII Санкт-Петербургской международной конференции, Санкт-Петербург, 26–28 октября 2022 года. Том Выпуск 11. – Санкт-Петербург: Региональная общественная организация «Санкт-Петербургское Общество информатики, вычислительной техники, систем связи и управления», 2022. С. 234–237.
4. Дмитриева О.А., Поляков Е.А. Перспективы развития «интеллектуальных» таможенных постов в российской федерации. Коллективная монография. – М.: Издательство «Перо», 2023.
5. Евсиков К.С. К вопросу о формировании концепции «цифрового государства». Информационное право. 2021. № 1. С. 17–21.
6. Максимов Ю.А., Ворона А.А. Использование цифровых технологий и обеспечение информационной безопасности при взаимодействии таможни и бизнеса как фактор повышения качества таможенных услуг. СПб.: Ученые записки Международного банковского института. 2018. № 4 (26). С. 96–106.
7. Сербиненко Е.Ю. Роль информационных технологий в публичном управлении. Экономика. Право. Инновации. 2023. № 1. С. 71–77. <http://dx.doi.org/10.17586/2713-1874-2023-1-71-77>.
8. Трофимова, Л.С. Развитие информационной системы навигации для планирования пассажирских перевозок / Л.С. Трофимова, Д.В. Гаврилин, А.С. Кабжамитова. Архитектурно-строительный и дорожно-транспортный комплексы: проблемы, перспективы, инновации: Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, приуроченной к проведению в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий, Омск, 24–25 ноября 2022 года. – Омск: Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет (СибАДИ), 2022. С. 235–239.
9. Ярошко, В.М. Эффективность информационных систем управления транспортом на основе ГНСС-технологий / В.М. Ярошко. Вестник ИМСИТ. 2022. № 1(89). С. 66–71.
10. Яськина, Д.Ю. Цифровизация как способ оптимизации бизнес-процессов на логистическом рынке / Д.Ю. Яськина. Интеграция наук – 2022: Материалы III Международной научно-практической конференции, Краснодар, 21 декабря 2022 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2022. С. 677–684.

#### References

1. Akimova I.P., Begichev M.M., Vlasov A.V. Transportnaya politika kak otraslevaya podsystema ekonomicheskogo upravleniya. Uchenye zapiski Rossijskoj Akademii predprinimatel'stva. 2021. T. 20. № 1. S. 58–68.
2. Burlov, V.G. Technologies and transport / V.G. Burlov, M.I. Grachev, N.G. Gracheva. Regional Informatics (RI – 2022): Jubilee XVIII St. Petersburg International Conference. Conference proceedings, St. Petersburg, October 26–28, 2022. – St. Petersburg: Regional Public Organization «St. Petersburg Society of Informatics, Computer Technology, Communication and Control Systems», 2022. Pp. 261–262.
3. Burlov, V.G. Efficiency of application of information technologies in transport / V.G. Burlov, M.I. Grachev, N.G. Gracheva. Regional Informatics and Information Security: Proceedings of the XVIII Anniversary St. Petersburg International Conference, St. Petersburg, October 26–28, 2022. Volume Issue 11. – St. Petersburg: Regional Public Organization «St. Petersburg Society of Informatics, Computer Technology, Communication and Control Systems», 2022. Pp. 234–237.
4. Dmitrieva O.A., Polyakov E.A. Prospects for the development of «intelligent» customs posts in the Russian Federation. Collective monograph. – M.: Publishing house «Pero», 2023.

5. Evsikov K. S. On the formation of the concept of a «digital state». Information law. 2021. No. 1. Pp. 17–21.
6. Maximov Yu.A., Vorona A.A. The use of digital technologies and ensuring information security in the interaction of customs and business as a factor in improving the quality of customs services. St. Petersburg: Scientific Notes of the International Banking Institute. 2018. No. 4 (26). Pp. 96–106.
7. Serbinenko E.Yu. The Role of Information Technology in Public Administration. Ekonomika. Pravo. Innovacii. 2023. No. 1. Pp. 71–77. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.17586/2713-1874-2023-1-71-77>.
8. Trofimova, L.S. Development of the navigation information system for passenger transportation planning / L.S. Trofimova, D.V. Gavrilin, A.S. Kabzhamitova. Architectural and construction and road transport complexes: problems, prospects, innovations: Collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference dedicated to the Decade of Science in the Russian Federation and Technologies, Omsk, November 24–25, 2022. – Omsk: Siberian State Automobile and Road University (SibADI), 2022. Pp. 235–239.
9. Yaroshko, V.M. Efficiency of transport management information systems based on GNSS technologies / V.M. Yaroshko. IMSIT Bulletin. 2022. № 1(89). Pp. 66–71.
10. Yaskina, D.Y. Digitalization as a way to optimize business processes in the logistics market / D.Y. Yaskina. Integration of Sciences – 2022: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference, Krasnodar, December 21, 2022. – Krasnodar: Federal State Budgetary Institution «Russian Energy Agency» of the Ministry of Energy of Russia Krasnodar Central Research Institute – branch of the Federal State Budgetary Institution «REA» of the Ministry of Energy of Russia, 2022. Pp. 677–684.

## Теоретические аспекты цифровизации производственных процессов

**Ф. Ф. Шарипов**

*Кандидат экономических наук, доцент, доцент,  
[fanissh@rambler.ru](mailto:fanissh@rambler.ru)*

*Кафедра управления промышленными организациями,  
Государственный университет управления,  
Москва, Россия*

**Сюй Мань**

*Аспирант,  
[vickuxu@yandex.ru](mailto:vickuxu@yandex.ru)*

*Кафедра управления промышленными организациями,  
Государственный университет управления,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** Сегодня благодаря развитию технологий образуется новая экономическая среда — «сетевая экономика». Сетевой бизнес представляет собой хозяйственное действие, осуществляемое через электронные сети цифровой связи. Внедрение сетевой экономики в производство на современном этапе обусловлено особой экономической категорией или формой производственных отношений во взаимодействии с развитием продуктивных сил, экономических явлений. В условиях цифровизации к производству начинают предъявляться противоречивые требования. В первом случае речь идет о низких затратах и высокой вариативности, в другом случае мы говорим о том, что цикл жизни продукта начинает стремительно укорачиваться, все эти задачи могут быть решены на различных этапах трансформации цифрового производства. На сегодняшний день необходима непрерывная инновационная деятельность, так как прогресс в существовании и эффективность некоторых организаций становится практически невозможными без применения технологических обновлений. Гибкость реакции людей на изменения и разработка новых методов деятельности являются ведущими условиями конкурентоспособности современного предприятия.

Предметом настоящего исследования в статье являются новые возможности, разнообразные аспекты цифровизации производства, ключевым из которых является повышение производительности предприятия, за счет сокращения времени разработки новой продукции, выпускаемой на рынок и поставляемой потребителю, оптимизации ресурсов предприятия. В итоге сокращение способствует повышению эффективности работы в целом. Авторы обосновывают, что цифровизация производства — консолидация всех процессов бизнеса на предприятии с использованием компьютерных и информационных технологий. Основой внедрения новейших технологий является желание любой компании всесторонне повысить эффективность производства, востребованность среди клиентов и конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** экономика, производство, процесс, технология, цифровизация, производительность труда, эффективность.

**Для цитирования:** Шарипов Ф.Ф., Сюй Мань. Теоретические аспекты цифровизации производственных процессов. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 43—50. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-43-50>.

## Theoretical aspects of the digitalization of production processes

**F. F. Sharipov**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[fanissh@rambler.ru](mailto:fanissh@rambler.ru)*

*Department of Management of Industrial Organizations,  
State University of Management,  
Moscow, Russia*

**Xu Man***Postgraduate student,  
vickyxu@yandex.ru**State University of Management,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** Today due to the development of technologies a new economy, network economy is formed. The network business is an economic activity carried out through digital networks. The introduction of the network economy into production at the present stage is conditioned by a special economic category or form of industrial relations in cooperation with the development of productive forces and economic phenomena. In the context of digitalization, contradictory requirements are beginning to be placed on production. In the first case, it is about low costs and high variability, in the other case, the life cycle of a product is beginning to shorten rapidly. All of these problems can be solved at different stages of digital transformation. Continued innovation is needed today, as progress in the existence and effectiveness of some organizations becomes almost impossible without technological innovation. Flexibility of reaction of people to changes and development of new methods of activity are the leading conditions of competitiveness of modern enterprise.

The object of this study is new opportunities, various aspects of digitalization of production, optimization of enterprise resources. The key aspect is to increase the productivity of the enterprise by reducing the time of the development of new products marketed and delivered to the consumer. As a result, the reduction contributes to overall efficiency. The authors substantiate that digitalization of production is the consolidation of all business processes at the enterprise using computer and information technologies. The basis of the introduction of the latest technologies is the desire of any company to comprehensively increase the efficiency of production, demand among customers and competitiveness.

**Keywords:** economy, production, process, technology, digitalization, labor productivity, efficiency.

**For citation:** Sharipov F.F., Xu Man. Theoretical aspects of the digitalization of production processes. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 43–50. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-43-50>.

Технологическая структура является одним из важных компонентов каждого производственного предприятия и оказывает влияние на его эффективность и конкурентоспособность. Кроме того, она необходима для того, чтобы определить и прояснить, как изготовлена та или иная деталь.<sup>1</sup> Технологическая структура содержит в себе информацию о количестве потребных деталей, которые требуются при компоновке изделия или его сборки. Если брать во внимание производство, то технологическая структура подразумевает под собой некий комплект компонентов, которые требуются для производства единицы товара.<sup>2</sup> В этом случае технологическая структура отражает фактическую последовательность сборки единицы изделия. Исходя из определения необходимо подчеркнуть, что имеются некоторые основные элементы, которые входят в технологическую структуру производства, а именно:

- процессы производства, содержащие разнообразные технологии и способы осуществления производственного процесса, начиная от проектирования дизайна изделия и заканчивая его изготовлением и доставкой.
- потребное оборудование и инструменты, необходимые для производства продукции.
- рабочая сила, которая содержит в себе квалифицированных сотрудников, предназначенных для работы на производственных станках.

В производстве выделяют следующие структуры, отличающиеся по уровню иерархии: цех; отдел; отрасль; макроэкономический комплекс (территориальный или межотраслевой); народное хозяйство в целом.

На предприятиях, имеющих технологическую структуру, цех и производственный участок создаются по принципу технологического единства. Цех является основным подразделением по

<sup>1</sup> Оборудование для фасовки крепежа в упаковочную тару. 2021. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.metiz.com.tw/упаков-пiесераскаging.html> (дата обращения: 06.04.2023).

<sup>2</sup> Ефремова, Н.А., Игнатов, Г.В. Особенности цифровизации российских предприятий в современных условиях. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета: электронный научный журнал. 2018. № 3 (72).

выпуску конкретного изделия с выполнением повторяющихся технологически работ. К другим сильным сторонам наличия технологической структуры в производственной деятельности компании относятся:

- высокая гибкость и широкий спектр возможностей маневрирования расстановкой сотрудников;
- высокая степень загруженности оборудования;
- простая переориентация производства с одной номенклатуры изделия на другую.

Помимо преимуществ, технологическая структура имеет свои недоработки. Например, из-за огромного количества выпускаемых изделий увеличивается время, предназначенное для перенастройки оборудования, длительность производства, но сократятся потери того или иного изготовленного материала или материала, заготовленного на производство.

Предметом настоящего исследования является цифровизация в производстве, которая считается одной из наиболее актуальных тем сегодняшнего дня, ее реализуют практически в любой отрасли машиностроения. Трансформация цифровых технологий направлена на формирование новой эпохи индустриализации, иначе говоря, эпохи новой цифровой среды, в которой объединены производственные станки, системы снабжения и жизнеобеспечения, а также безопасности предприятия.<sup>3</sup>

Промышленный Интернет вещей является многоуровневой системой с датчиками и контроллерами, установленными на узлах промышленных объектов, средствами передачи собранных данных, визуализации полученной информации и многочисленными другими компонентами.<sup>4</sup> Важно отметить, что цифровая промышленность представляет собой не только новые возможности развития компании и увеличение прибыли, но также серьезный риск. Сбой единой системы может привести к огромным потерям. Поэтому требования к программному и техническому решению создания и трансформации современных цифровых предприятий являются повышенными. В настоящее время возникает существенная необходимость цифровизации предприятий промышленности, поскольку в случае, если производственному цеху необходимо будет обработать огромный массив данных, ему следует прибегнуть к использованию цифровых машин, так как вручную это будет сделать достаточно трудоемко. Нынешние технологические процессы предоставляют возможность машинам осуществлять не только лишь механические действия, но также и взаимодействовать между собой в различных областях деятельности компании. В данном случае речь идет не только о том, чтобы автоматизировать некоторые определённые этапы изготовления того или иного продукта, который в свою очередь включает как производственные этапы, так и сопутствующую финансовую и организационную деятельность. Сквозной процесс полностью ориентирован на удовлетворение клиентов компании. Таким образом, улучшив одни процессы, деятельность организации в целом также будет улучшена. Такой подход позволяет обеспечить мобильность, повышает скорость принятия решений и увеличивает вариативность процессов в соответствии с потребностями клиентов.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Никонорова А.В. Проблемы организации управления производственными процессами в условиях цифровизации экономики и пути их решения. Вестник университета. 2022. № 11. С. 145–152.

Внедрение 1С:ERP: с чего начать. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://vc.ru/u/1208465-axelsoft/467857-vnedrenie-1s-erp-s-chegonachat#:~:text=План%20внедрения%20системы%201С%3AERP,этап%20может%20включать%20дополнительные%20подэтапы> (дата обращения: 20.04.2023).

<sup>4</sup> Krotenko, T.Yu. Current measurements of the space of education: «digital» and «non-digital» vectors of development / T.Yu. Krotenko. Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. No. 1. P. 20–32. DOI 10.15593/2224-9354/2023.1.2.

Работа с 1С:ERP: автоматизация предприятия по производству мебели. Отлаживаем бизнес-процессы. 2022. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://rarus.ru/publications/20220905-rabota-s-1c-erp-avtomatizatsiya-predpriyatipaproduktivstvu-mebeli-otlazhivaem-biznes-protsessy-548407/> (дата обращения: 11.04.2023).

<sup>5</sup> Внедрение 1С:ERP: с чего начать. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://vc.ru/u/1208465-axelsoft/467857-vnedrenie-1s-erp-s-chegonachat#:~:text=План%20внедрения%20системы%201С%3AERP,этап%20может%20включать%20дополнительные%20подэтапы> (дата обращения: 20.04.2023).

Автоматизация цифровой экономики позволяет стандартизировать систему управления посредством компьютеризации. Первое, что стоит сделать компании для того, чтобы ее оптимизировать — «оцифровать» делопроизводство и договорную работу, а именно преобразовать информацию в машиночитаемый или цифровой формат. Это можно сделать в следующих областях.

Во-первых, работа с кадрами. Перевод такой работы в «цифру» может осуществляться через следующие процессы:

1. Поиск и прием персонала.
2. Составление индивидуального плана для обучения сотрудников.
3. Оценка обучения работников.
4. Планирование и оформление отпусков.
5. Утверждение и организация командировок.
6. Прогнозирование увольнения.
7. Ознакомление с приказами и локальными нормативными актами (ЛНА).

Во-вторых, бухгалтерский учет на предприятии. Основная проблема в этой области состоит в том, что вся информация, а именно документы, также документы из службы курьерской доставки, письма, отправленные по почте, все это поступает из разных источников в бумажном виде. В большинстве случаев печатные документы влекут за собой проблемы, то есть их перевод в электронный вид занимает время, поскольку все происходит вручную. Затем необходимо их упорядочить и организовать хранения, что также не просто.

Таким образом, с появлением и вовлечением цифровизации в процессы, сейчас учетные документы могут обрабатываться автоматически. Специализированный сервис, такой как СБИС и Диалог (система электронного делопроизводства для государственных и коммерческих предприятий), позволяет упростить и ускорить документооборот между контрагентами и дальнейший учет данных. Формирование единого архива документов дает право на упрощение задач финансовой и налоговой проверки.

В-третьих, процесс обработки документов или иных данных. Цифровизация в данном случае будет направлена на оперативное оформление любого запроса, благодаря созданию единого окна для сотрудников, который будет пропускать всю полученную информацию через определенные сервисы, а если возникнет необходимость в обращении к специалисту, система подскажет куда обратиться, или по какому номеру необходимо совершить звонок.<sup>6</sup> Процесс обработки документов состоит в следующем — для начала комплект документов поступает либо на электронную почту, либо происходит сканирование бумажного документа, либо через сервис обмена юридически значимым электронным документооборотом; затем происходит интеллектуальная обработка данных. Далее отправленные информационные данные поступают в систему электронного документооборота (DIRECTUM), где происходит управление их взаимодействием. DIRECTUM представляет собой полноценную систему ECM-системы (Enterprise Content Management) и сохраняет полный цикл работы по управлению содержимым.<sup>7</sup> Зачастую управление производственным циклом изделий на предприятиях поддерживается концепцией PLM (Product Lifecycle Management), которая предназначена для обеспечения контроля всей информации о продукции и связанных с ней процессов, начиная от проектирования и производства, и заканчивая снятием его с эксплуатации. Тем не менее в настоящее время в современном мире компаниям достаточно использовать системы управления данными о продукции (PDM система — Product Data Management) и системы планирования и управления ресурсами предприятия (ERP система — Enterprise Resource Planning). Объединяясь в единое целое, они способны организовать взаимодействие между проектными, производственными, административными подразделениями через электронный документооборот (ЭДО). В основ-

<sup>6</sup> Сазанова С.Л., Жак Л. Ценностное управление в экономике 5.0. Вестник университета. 2021. № 8. С. 20–24.

<sup>7</sup> Никонорова А.В., Покликаев А.А. Применение промышленными предприятиями методов управления проектами в условиях цифровизации экономики. Вестник университета. 2021. № 8. С. 127–134. Сазанова С.Л., Жак Л. Ценностное управление в экономике 5.0. Вестник университета. 2021. № 8. С. 20–24.

ном выше представленные обе системы применимы на мебельных предприятиях. Исходя из того, что основная масса данных генерируется в систему автоматизированного проектирования (САПР), системы PDM должны быть настолько тщательно объединены (интегрированы) с ERP-системами, что можно их рассматривать как составную часть контроля.

Говоря о компьютерном моделировании изделий и процессов, включая средства 3D визуализации, необходимо понимать, что в современном производстве моделирование изделий, деталей, агрегатов и площадок под помещения позволяет существенно сократить затраты на согласование заказов, их проектирование и подготовку к изготовлению. Сегодня актуальным становится создание цифровых двойников продукции, а не всего производства. Роботизация и интернет вещей позволяют глубже понять, что цифровизация направлена на:

- ускорение ввода новой продукции на рынок путем разработки различных технологических направлений (например, выход на рынок с использованием Интернета Вещей);
- повышение безопасности и надёжности производства благодаря пересмотру бизнес-стратегии предприятия, маркетингового подхода, также целей.

В своей работе особое внимание мы бы хотели обратить на следующие направления:

- DFM-концепция (Design for Manufacturing).
- Цифровизация бизнес-процессов.

Говоря об особенностях внедрения технологий в производственный процесс на современном этапе, можно отметить, что во всем мире происходит переход от ручного труда к машинному, перенос бумажного документооборота в электронный и так далее. Уменьшение влияния человеческого фактора на производственные процессы пропорциональным образом влияет на увеличение объема выпускаемой продукции, ее качество. Кроме того, начиная с 2012 года, после презентации первого промышленного 3D-принтера, владельцы предприятий, относящиеся к сегменту средней и крупной промышленности, все чаще стали переходить на производство выпускаемой продукции за счет использования ЧПУ (числовое программное управление), так как применение данных инновационных технологий значительно снижает себестоимость производства продукции в перспективе на десятилетия. Осознание необходимости применения инновационных средств в сфере производства обусловлено также неизбежным процессом эволюции стандартов создания любого вида продукции, начиная от мягких игрушек, и заканчивая созданием космических кораблей. Такое состояние развития экономики привело к формированию целостной информационной среды. Инновационная среда предполагает новейший метод, который в ходе своего существования использует цифровые процессы, ресурсы и сервисы. Зачастую они основаны:

- на искусственном интеллекте;
- на компонентах робототехники и сенсорики;
- на технологиях беспроводной связи, виртуальной и дополненной реальности.

Если говорить о традиционных отраслях хозяйства, в настоящее время в них чаще всего происходит использование цифровых технологий. На предприятиях, которые относятся к обороне, космосу, роботостроению, цифровые технологии являются основой производства.

Основными факторами, обуславливающими необходимость цифрового трансформирования организаций, являются развитие цифровой техники, также ее влияние на формирование принципов организации бизнес-процессов, усиление конкурентоспособности благодаря доминированию цифровой техники на разных рыночных платформах, изменение поведения потребителей в отношении к цифровой революции. Масштабы трансформации цифровых технологий достаточно сильно различаются в разных отраслях экономики, но, несмотря на это, почти все ученые и специалисты одинаково оценивают значимость цифровых технологий в социально-экономическом развитии.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Krotenko, T.Yu. Engineering economics and technological education: a transdisciplinary approach to the training of modern engineers / T.Yu. Krotenko. Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and economic sciences. 2022. No. 4. P. 63–75. DOI 10.15593/2224-9354/2022.4.5. Рязанова Г.Н., Толкачев П.С. Роль государства в развитии экономики России: современный этап. Вестник университета. 2018. № 5. С. 24–27.

1. Бережливое производство. Является базой и составляет основу умной фабрики или производства. Оно расположено на самой нижней ступени пирамиды.

2. Цифровизация данных, их сбор из всех ресурсов. Сбор происходит из таких источников, как машины, компоненты, продукты, клиенты, поставщики и тому подобное. Все эти данные представлены в виде цифровой копии, которая в свою очередь может быть использована кем-либо или же может просто храниться в базе.

3. Информация. Системы менеджмента производства, также системы класса Business Intelligence (системы, автоматически собирающие информацию из разносторонних ресурсов, объединяющие эту информацию в целостный образ в удобной форме и направленные на построение отчетов быстро, а главное эффективно, анализируя крупные объемы информации), Smart Cockpits (умные кабины), дашборды (представлены в виде интерактивных панелей, показывающих основные показатели эффективности — факт, план, отставание, и многое другое) направлены на то, чтобы обеспечить генерацию информации и прозрачность собранных данных.

4. Знания. При анализе информации и использовании современных технологий анализа можно получить определенные шаблоны для создания интеллектуальной базы данных, разработки продвинутых аналитических систем, поддержки операторов и обслуживания производства.

5. Прогнозы. Опираясь на полученные знания, возникает возможность, заключающаяся в предоставлении предварительных советов относительно того, чтобы вывести из строя то или иное оборудование, или эффективно спланировать что-либо.

6. Автономность — это верхняя пирамидальная шкала, которая представляет собой полностью автономное системное решение для производства само сопровождаемых изделий, а также независимых и адаптивных систем и тому подобное.<sup>9</sup>

На наш взгляд, ключевые особенности современного этапа цифровой трансформации заключаются в следующем:

1. Стремительно развиваются новые технологические направления.

2. Спрос на применение цифровых технологий неуклонно растет.

3. Жизненный цикл цифровых технологий сокращается, что обуславливается высоким ростом спроса на информационные технологии.<sup>10</sup>

4. Вследствие пандемии COVID-19 большинство разносторонних сфер решили стремительно усилить использование цифровизации на своих производствах. Например, масштаб применения цифровых технологий возрос в связи с ростом использования дистанционных сервисов и Интернет-платформ. Пандемия оказала влияние на спрос в сфере цифровых решений, таких как мониторинг контактов и прогнозирование развития пандемии с помощью искусственного интеллекта, молекулярный дизайн лекарств и вакцин.<sup>11</sup>

5. Трансформация систем управления с использованием цифровых технологий имеет как позитивные эффекты, так и влечет риски в сфере технологического и социального управления.<sup>12</sup>

Благодаря новейшей передовой технике появляется высокая точность прогнозов и принятия решений, снижаются затраты производства, повышается качество обслуживания клиентов.

<sup>9</sup> Макарова Е.Л., Фирсова А.А., Дергачев А.А. Механизмы принятия управленческих решений в области цифровизации производственных процессов промышленного предприятия. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. Т. 23, вып. 3. С. 299–306.

<sup>10</sup> Никонорова А.В. Проблемы организации управления производственными процессами в условиях цифровизации экономики и пути их решения. Вестник университета. 2022. № 11. С. 145–152.

<sup>11</sup> Рязанова Г.Н., Толкачев П.С. Роль государства в развитии экономики России: современный этап. Вестник университета. 2018. № 5. С. 24–27.

<sup>12</sup> Кротенко, Т.Ю. Поиск новых измерений пространства образования: «цифровой» и «нецифровой» векторы развития / Т.Ю. Кротенко. Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 2. С. 70–77. DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77. Работа с 1С:ERP: автоматизация предприятия по производству мебели. Отлаживаем бизнес-процессы. 2022. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://rurus.ru/publications/20220905-rabota-s-1c-erp-avtomatizatsiya-predpriyatiyapo-proizvodstvu-mebeli-otlazhivaem-biznes-protsessy-548407/> (дата обращения: 11.04.2023).

В заключение необходимо отметить, что одна из особенностей внедрения технологий в производственные процессы современного этапа заключается в переходе бизнеса предприятия к электронному виду, таким образом ведение хозяйственных операций организаций осуществляется через компьютерную сеть с использованием современного программного обеспечения. На предприятии также может быть введена электронная коммерция, что способствует развитию продаж через Интернет-источники. Вовлечение технологий в производство на предприятии лучше всего начинать с одного хозяйствующего субъекта, потому как основу эффективности производственных процессов в целом и развитие промышленной отрасли составляет уровень его технологического развития.<sup>13</sup> На основании всего вышеизложенного делаем вывод, что сейчас основными и актуальными направлениями внедрения технологий в производство на предприятии для дальнейшего его развития в любой сфере деятельности являются:

1. Реконструкция производственного процесса включает в себя мероприятия, касающиеся замены нравственно устаревших, физически изношенных машин и аппаратуры, а также совершенствования и замены зданий или сооружений.

2. Модернизация систем управления контроля различных процессов зачастую осуществляется начиная с последовательных изменений и заканчивая проектами, ориентированными на полное обновление и замену оборудования на предприятии, модернизации и замене. Здесь используются инновационные технологии, ориентированные на изменение управления, разработка новых методов организации работы сотрудников, функционирования подразделения, способов управления результатами деятельности.

3. Техническое перевоплощение производственной отрасли является формой обновления производства, где осуществляется замена старых производственных технологий новыми, имеющими более высокие технические показатели.

4. Автоматизирование процессов производства. В современном мире актуальность приобретает внедрение компьютерных технологий и программ, которые позволяют автоматически управлять производственным процессом, осуществлять быструю перенастройку оборудования на всех этапах производства.

5. Формирование научной и технической ориентации на все направления деятельности, то есть предусматривается разработать некую единую научно-техническую политику на предприятии, направленную на применение научных средств, и техническая модернизация деятельности.<sup>14</sup>

#### Список литературы

1. Ефремова, Н.А., Игнатов, Г.В. Особенности цифровизации российских предприятий в современных условиях. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета: электронный научный журнал. 2018. № 3(72).
2. Кротенко, Т.Ю. Актуальные измерения пространства образования: «цифровой» и «нецифровой» векторы развития / Т.Ю. Кротенко. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С. 20–32.
3. Кротенко, Т.Ю. Инженерная экономика и технологическое образование: трандисциплинарный подход в подготовке современных инженеров / Т.Ю. Кротенко. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2022. № 4. С. 63–75.
4. Кротенко, Т.Ю. Поиск новых измерений пространства образования: «цифровой» и «нецифровой» векторы развития / Т.Ю. Кротенко. Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 2. С. 70–77. DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
5. Макарова Е.Л., Фирсова А.А., Дергачев А.А. Механизмы принятия управленческих решений в области цифровизации производственных процессов промышленного предприятия. Известия Сара-

<sup>13</sup> Развитие «Интернета вещей»: проблемы и их решения. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://the-voice.ru/miscellaneous/ocf-sertifikacia-pozvolit-iotustrojstvam-ot-lg-i-samsung-vzaimodejstvovat-mezdu-soboj.html> (дата обращения: 10.02.2023).

<sup>14</sup> Опыт проектирования оборудования с использованием технологий киберфизических систем. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://robotrakkursk.ru/database/kiberfiziceskie-sistemy-na-starte.html> (дата обращения: 17.01.2023).

- товского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. Т. 23, вып. 3. С. 299–306.
6. Никонорова А.В. Проблемы организации управления производственными процессами в условиях цифровизации экономики и пути их решения. Вестник университета. 2022. № 11. С. 145–152.
  7. Никонорова А.В., Покликаев А.А. Применение промышленными предприятиями методов управления проектами в условиях цифровизации экономики. Вестник университета. 2021. № 8. С. 127–134.
  8. Опыт проектирования оборудования с использованием технологий киберфизических систем. – URL: <https://robotrakkursk.ru/database/kiberfiziceskie-sistemy-na-starte.html> (дата обращения: 17.01.2023) – Текст: электронный.
  9. Родионов А.Н. Оценка рисков инфраструктурных проектов методом анализа иерархий. Вестник университета. 2014. № 12. С. 162–167.
  10. Рязанова Г.Н., Толкачев П.С. Роль государства в развитии экономики России: современный этап. Вестник университета. 2018. № 5. С. 24–27.
  11. Сазанова С.Л., Жак Л. Ценностное управление в экономике 5.0. Вестник университета. 2021. № 8. С. 20–24.

### References

1. Yefremova, N.A., Ignatova, G.V. Some aspects of digitalization of Russian enterprises in current economy. Bulletin of Saratov State Socio-Economic University: electronic scientific journal. 2018. № 3(72).
2. Krotenko T.Yu. Current measurements of the space of education: «digital» and «non-digital» vectors of development. PNRPU Sociology and Economics Bulletin, 2023, no. 1, pp. 20–32 (In Russ).
3. Krotenko, T.Yu. Engineering economics and technological education: a transdisciplinary approach to the training of modern engineers / T.Yu. Krotenko. Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and economic sciences. 2022. No. 4. P. 63–75. DOI 10.15593/2224-9354/2022.4.5.
4. Krotenko T.Yu. Search for new dimensions of the educational space: digital and non-digital vectors of development. Digital Sociology. 2022; 5(2): 70–77. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77>.
5. Makarova E.L., Firsova A.A., Dergachev A.A. Mechanisms of managerial decisions in the field of digitization of industrial processes of industrial enterprise. Izvestia of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law. 2023. Vol. 23, No. 3. P. 299–306.
6. Nikonorova A.V. (2022) Problems and solutions for the management of production processes in a digitalized economy. Vestnik universiteta, no. 11, pp. 145–152.
7. Nikonorova A.V., Polkikaev A.A. (2021) Project management methods application by industrial enterprises in conditions of the economy digitalization. Vestnik universiteta, no. 8, pp. 127–134. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-8-127-134.
8. Experience of equipment design using technologies of cyberphysical systems. – Access mode: <https://robotrakkursk.ru/database/kiberfiziceskie-sistemy-na-starte.html> (дата обращения: 17.01.2023) – Text: electronic.
9. Rodionov A.N. Assessment of infrastructure project risks by hierarchy analysis. University Bulletin. 2014. No. 12. P. 162–167.
10. Ryazanova G., Tolkahev P. The role of the state in the development of the russian economy: modern stage. Vestnik Universiteta. 2018;(5):24-27. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-5-24-27>.
11. Sazanova S.L., Žák L. Value management in the Economy 5.0. Vestnik Universiteta. 2021; 1(8): 20–24. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-8-20-24>.

# Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста / Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-51-59>

УДК 336.025



## Технология блокчейн для малого и среднего бизнеса в условиях нестабильности двадцатых годов 21-го века

**М. В. Кудрявцев**

Аспирант,

[kudruavtsev@gmail.com](mailto:kudruavtsev@gmail.com)

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

**Аннотация:** Настоящее исследование направлено на изучение возможности и необходимости использования технологии блокчейн для расчетов малым и средним бизнесом для различных реальных сценариев в условиях нестабильности, связанной с пандемией 2020–2021 годов, геополитическими изменениями и санкционным давлением на компании Российской Федерации. Блокчейн как технология вызывает интерес в последние несколько лет. Было проведено немало исследований для того, чтобы понять, каким образом технологии для расчетов могут быть использованы для крупных проектов, а также определить, подходит ли данная технология для различных реальных сценариев. Когда встает вопрос о внедрении технологии блокчейна для расчетов, компании и предприятия оказываются на распутье из-за отсутствия четкой концепции. Это приводит к серьезным сомнениям в том, подходит ли такая технология блокчейн для расчетов компаниям, которые намерены ее использовать. Существуют реальные примеры внедрения технологии блокчейна в крупных международных компаниях поскольку они имеют как финансовую, так и техническую поддержку для разработки и внедрения технологии. Однако, когда речь идет о малом и среднем бизнесе, необходимо сказать, что он часто страдает от нехватки ресурсов, особенно когда речь заходит о внедрении новых технологий.

Цель исследования — рассмотреть особенности применения малым и средним бизнесом технологии блокчейн для расчетов в условиях нестабильности, обозначить перспективы внедрения и использования данной технологии малым и средним бизнесом, а также возможные проблемы, которые могут возникнуть в процессе использования технологии блокчейна для расчетов.

**Ключевые слова:** малые и средние предприятия, малый и средний бизнес, блокчейн, цифровизация, блокчейн технологии.

**Для цитирования:** Кудрявцев М.В. Технология блокчейн для малого и среднего бизнеса в условиях нестабильности двадцатых годов 21-го века. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 51–59. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-51-59>.

## Blockchain technology for small and medium business under the conditions of instability of the twenties of the 21st century

**M. V. Kudryavtsev**

Postgraduate student,

[kudruavtsev@gmail.com](mailto:kudruavtsev@gmail.com)

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

**Abstract:** This study is aimed at studying the possibility and necessity of using blockchain technology for payments by small and medium-sized businesses for various realistic scenarios in the context of instability associated with the consequences of the 2020–2021 pandemic, geopolitical changes and sanctions pressure on companies in the Russian Federation. Blockchain as a technology has been gaining interest in the last few years. A lot of research has been conducted to understand how technologies for payment can be used for large projects, and to determine if this technology is suitable for various realistic scenarios. When it comes to implementing blockchain technology for payments, companies and businesses find themselves at a crossroads due to the lack of a clear vision. This leads to serious doubts about whether such blockchain technology is suitable for payments by companies that intend to use it. There are real examples of the implementation of blockchain technology in large international companies as they have both financial and technical support for the development and implementation of the technology. However, when it comes to small and medium-sized businesses, it must be said that they often suffer from a lack of resources, especially when it comes to the introduction of new technologies.

The purpose of this study is to consider the features to apply blockchain technology by small and medium enterprises for payments in unstable environments, define the opportunities to introduce and use this technology by small and medium enterprises, and also potential problems that may arise while using the blockchain technology to process the payments.

**Keywords:** small and medium enterprises, small and medium business, blockchain, digitalization, blockchain technology.

**For citation:** Kudryavtsev M.V. Blockchain technology for small and medium business under the conditions of instability of the twenties of the 21st century. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 51–59. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-51-59>.

### Введение

Как известно малый и средний бизнес является основой любой экономики. Около 400 миллионов малых и средних предприятий составляют основу экономики во всем мире. Они являются основным источником создания рабочих мест во всем мире, на них приходится более 95% компаний и 60–70% рабочих мест. Однако Г. Греф, президент, председатель правления ПАО «Сбербанк России», назвал «стыдной» и «заколдованной» долю малого и среднего бизнеса в общем объеме ВВП России, которая составляет 20%»<sup>1</sup>.

На рисунке 1 представлена динамика численности компаний малого и среднего бизнеса на территории Российской Федерации за 2018–2023 год.

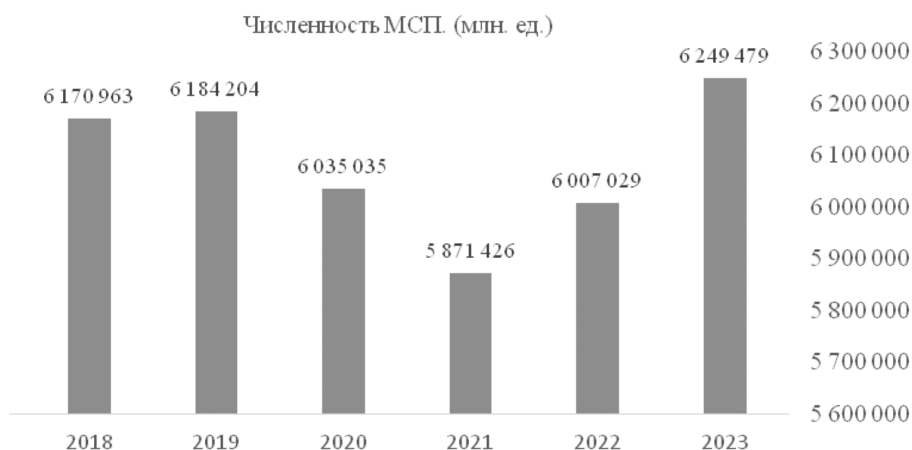


Рис. 1. Динамика числа фирм (включая ИП) в секторе МСП в России в 2018–2023 гг. (все данные на 10 мая каждого года)<sup>2</sup>

Не менее интересной представляется на рисунке 2 динамика численности работников, занятых в малом и среднем секторе в Российской Федерации за 2018–2023 год.

<sup>1</sup> Виноградова Е., Чернышева Е., РБК статьи: Финансы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/26/05/2023/647076fa9a7947b349dae983> (дата обращения: 16.06.2023).

<sup>2</sup> Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/> (дата обращения 16.06.2023).



Рис. 2. Динамика числа работников (включая ИП) в секторе МСП в России в 2018–2023 гг. (все данные на 10 мая каждого года)<sup>3</sup>

Как видно, пандемия 2020–2021 гг. нанесла ощутимый вред малому и среднему предпринимательству, затронув более 75% субъектов, занятых в отрасли. Тем не менее пока достаточно сложно оценить, как повлияет геополитический кризис на дальнейшее развитие малого и среднего бизнеса в России, несмотря на достаточно оптимистичный тренд (см. рис. 1 и 2). В целом многие известные экономисты сходятся во мнении, что наступила эпоха поликризиса, которая характеризуется целым рядом негативных факторов.

Уже сейчас малому и среднему бизнесу более проблематично найти инвесторов, а также финансирование для того, чтобы развивать свою деятельность и увеличивать свою долю на рынках вне Российской Федерации. Малый и средний бизнес имеет немало конкурентов среди более крупных предприятий. По этой причине малым и средним предприятиям необходимо разрабатывать новые стратегии бизнеса, которые бы отличались своей эффективностью и гибкостью, а также повышали качество продуктов и услуг, за счет улучшения управления цепочками поставок. Одним из таких шагов является цифровизация, к которой можно отнести возможность криптовалютных расчетов, «однако, несмотря на такое бурное развитие и оптимизм экспертов, криптовалютные расчеты представляют собой как неоднозначное и противоречивое явление на современном рынке финансовых услуг, так и — экосистему, развитие которой формирует новые правила игры»<sup>4</sup>.

Стоит отметить риски, которые будут влиять на малый и средний бизнес в 2023 и последующих годах. В таблице 1 представлено описание рисков:

Таблица 1

Риски в сегменте малого и среднего бизнеса в 2023 и последующих годах<sup>5</sup>

Риск	Описание
Экономическая нестабильность	Российская экономика может подвергаться колебаниям и неопределенности, что может повлиять на финансовое положение малых и средних бизнесов. Изменения в макроэкономической политике, валютных курсах, инфляции и других экономических показателях могут повлиять на спрос на товары и услуги, а также на доступность кредитования.

<sup>3</sup> Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/> (дата обращения 17.06.2023).

<sup>4</sup> Кудрявцев М. Криптовалютные платежи как инновационное средство расчетов малого и среднего бизнеса [Текст]. Цифровая экономика и финансы. 2023. С. 530–533.

<sup>5</sup> Разработано автором.

Продолжение таблицы 1

Риск	Описание
Политические факторы	Политическая ситуация и законодательство могут иметь существенное влияние на малый и средний бизнес. Изменения в налоговом регулировании, бюрократических процедурах, административных требованиях и правилах могут повлиять на операционные расходы и конкурентоспособность предприятий.
Конкуренция	Малые и средние предприятия могут столкнуться с жесткой конкуренцией от других бизнесов, включая как местных игроков, так и новые международные компании из дружественных стран. Недостаток ресурсов и ограниченные бюджеты могут затруднить конкуренцию на рынке.
Финансовые ограничения	Доступ к финансированию может оказаться сложным для малых и средних предприятий, особенно для стартапов. Банки могут быть осторожными при предоставлении кредитов или требовать высокие процентные ставки и обеспечения. Недостаток финансовых ресурсов может затруднить рост и развитие бизнеса.
Логистические ограничения	С учетом перераспределения логистических потоков, необходимости поиска новых путей, возникает потребность быстрого реагирования использования новых компаний, с которыми необходимо выстраивать отношения заново. Возникают вопросы доверия с поставщиками и контрагентами.
Изменения потребительских предпочтений	Изменение потребительского спроса и предпочтений может повлиять на спрос на товары и услуги малых и средних предприятий. Бизнесам необходимо быть гибкими и адаптироваться к изменениям потребностей рынка.

Говоря о технологии распределенного реестра, которая основана на десятилетиях эволюции криптографических исследований, необходимо отметить тот факт, что блокчейн технологии предоставляют отличные возможности для малого и среднего бизнеса для минимизации части рисков, приведенных выше. Данная система создает децентрализованные распределительные системы, в которых информация остается неизменной, что гарантирует безопасность и прозрачность, что особенно актуально в условиях нестабильности текущего времени. Данная технология помогает малым и средним предприятиям преодолеть давние проблемы, связанные с масштабом, непрозрачностью и отсутствием деловой истории, и значительно облегчают доступ к финансированию и торговле. В текущих условиях банки стали менее охотно идти на риски, что привело к низкой заинтересованности в кредитовании малого и среднего бизнеса. Это одна из основных причин, по которым многие новые или уже существующие предприятия малого и среднего бизнеса прекращают свою деятельность в течение первых трех лет существования.

Однако следует также отметить тот факт, что технология блокчейна для расчетов не всегда является подходящим инструментом для малого и среднего бизнеса для улучшения их бизнес-операций. Некоторые из препятствий носят технологический характер, например отсутствие функциональной совместимости между различными инфраструктурами блокчейна, что может привести к фрагментации экосистемы. Другие проблемы носят более структурный характер для бизнес-общества, к ним можно отнести отсутствие осведомленности и цифровых навыков у малого и среднего бизнеса. Поэтому все же необходимо подчеркнуть, что, прежде чем принимать решение об инвестициях в данную технологию, лица, принимающие данное решение, должны критически проанализировать применение технологии блокчейна для расчетов в их текущих бизнес-процессах. В про-

тивном случае инвестиции, которые включают как финансовый капитал, так и человеческие ресурсы, в данную технологию для расчетов будут обесценены и потрачены в пустую.

Необходимо сказать, что технология блокчейна является одной из инновационных за последнее время, которая, как считается, может решить многие традиционные проблемы, связанные с бизнесом. Однако ажиотаж вокруг применения технологии блокчейн для расчетов иногда вводит в заблуждение лиц, принимающих решения в компаниях, по причине путаницы или общего отсутствия знаний об этой технологии и блокчейн-транзакциях. Более того, тенденция малых и средних предприятий полагаться на краткосрочные неструктурированные методы организационного обучения ставит под вопрос пригодность технологии блокчейн для расчетов для такой категории предприятий. Кроме того, в данном контексте не следует упускать из виду тот факт, что многие малые и средние предприятия борются с внедрением более сложных технологий, которые могли бы помочь им воспользоваться возможностями, которые предоставляет цифровизация. В данном отношении инновационные функции технологии блокчейн стоит рассматривать вместе с основными проблемами малого и среднего бизнеса.

Большой круг экономистов и ученых интересуются применением блокчейн-технологии для малых и средних предприятий. Из зарубежных стоит отметить Натаниэля Поппера, Д. и А. Тапскоттов, Ричарда Брауна, Мишеля Катеринаш. Кроме того, большой вклад в изучении проблематики вносят представители РФ, такие как: Александр Иванов — основатель и CEO Waves Platform, российской блокчейн-платформы, Дмитрий Булычков, автор книги «Блокчейн: основы, технологии, применение» и эксперт в области блокчейн-технологии, Сергей Попов — сооснователь блокчейн-платформы Ethereum, Алексей Федоров — профессор и руководитель лаборатории блокчейна и криптовалют ВШЭ (Высшая школа экономики) в Москве, Денис Каримов — основатель и CEO блокчейн-компании Electrum.

Рассмотрим основные аспекты применения блокчейн технологии для малого и среднего бизнеса.

### Снижение затрат

По сравнению с более крупными предприятиями, малый и средний бизнес часто страдает от нехватки ресурсов. Малые и средние предприятия не имеют возможности отменить нерациональное использование ресурсов. Более того, чтобы преодолеть проблему нехватки ресурсов, малым и средним предприятиям необходимо снижать свои операционные расходы, поскольку они конкурируют с крупными игроками на рынке.

Одним из решений, которое предлагает технология блокчейна для расчетов, является устранение посредника для транзакций. Для малого и среднего бизнеса таким посредником может выступать банк, брокер или посредник, который обеспечивает транзакцию между малым или средним бизнесом и торговым партнером. Доверие к посреднику неизбежно увеличивает транзакционные издержки из-за комиссий, которые берет посредник, или маржи, которую он добавляет. Применяя технологию блокчейна для расчетов, малый и средний бизнес могут снизить свои транзакционные издержки и конкурировать с более крупными предприятиями без посреднических расходов.

Однако следует отметить тот факт, что удаление посредника каждый раз возможно не всегда будет идеальным решением для малого и среднего бизнеса. При определенных обстоятельствах может потребоваться доверенная сторона между двумя торговыми партнерами для урегулирования их взаимоотношений. Посредник в таком случае играет роль при разрешении потенциальных конфликтов между компаниями, а отсутствие такого посредника иногда может обойтись очень дорого.

Однако не все экономисты так оптимистично настроены, например, Ноам Коэн, автор книги «The Know-It-Alls: The Rise of Silicon Valley as a Political Powerhouse and Social Wrecking Ball»: «Блокчейн-технология может оказаться более подходящей для крупных организаций и государственных структур, чем для малых предприятий. Развертывание и поддержка блокчейна может оказаться слишком сложной и затратной задачей для небольших бизнесов»<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Коэн. Н., The Know-It-Alls: The Rise of Silicon Valley as a Political Powerhouse and Social Wrecking Ball. One world. 2017. С. 38.

Можно сделать вывод о том, что решение о целесообразности использования блокчейн-транзакций должно быть принято малым и средним бизнесом на основании расчетов как стоимости посредника для бизнеса, так и стоимости внедрения технологии блокчейна для расчетов. Если расчет покажет, что посредник обойдется бизнесу дороже, чем инвестиции в технологию блокчейна, в таком случае получение и использование знаний для технологии блокчейн-транзакции будет намного выгоднее для малого и среднего бизнеса. При других обстоятельствах использование традиционных методов будет наиболее удобным решением для малого и среднего бизнеса.

Как верно заметил Норберт Мишель, сотрудник института Като: «Блокчейн-технология может стать дополнительным и лишним слоем сложности для малого и среднего бизнеса. Реализация и обслуживание блокчейна могут потребовать больших инвестиций в оборудование и техническое обучение». При устранении посредника все стороны, использующие технологию блокчейна для расчетов, должны эффективно использовать данную технологию. Если же контрагенты не знакомы с такой технологией, то устранение посредника не будет иметь значения для деловых операций. Это вызовет другие проблемы между сторонами, которые могут увеличить стоимость их деловых операций и подорвать доверие между ними.

### Развитие бизнес-отношений

Малый и средний бизнес ставят перед собой также задачу по увеличению своей доли на различных рынках. Даже в текущих условиях неопределенности, компании из РФ ищут дополнительные ресурсы доверительные отношения на международных рынках. В данном отношении малый и средний бизнес не готов терять ресурсы и менее охотно готов вести дела с субъектами, у которых нет заслуживающих доверия торговых данных. Это мешает ведению потенциально прибыльного бизнеса малым и средним предприятием, что дает возможность более крупным предприятиям развивать деловую деятельность в данном отношении, так как они более легко переносят такой риск по сравнению с малым и средним бизнесом.

Дон Тапскотт, соавтор книги «Блокчейн-революция»: «Блокчейн-технология предлагает малым и средним предприятиям возможность улучшить свою эффективность, прозрачность и безопасность операций, а также укрепить доверие с партнерами и клиентами»<sup>7</sup>. В данном отношении смарт-контракты предоставляют малому и среднему бизнесу возможность вести деловую деятельность с недоверенными сторонами. Это дает возможность также создать платформу, на которой можно совершать безопасные транзакции, даже если у сторон нет торговой истории. Примером использования технологии блокчейна для расчета в таком случае может служить следующая последовательность действий. Пока одна из сторон отправляет свою продукцию, деньги, которые заказчик должен заплатить за данную продукцию, будут храниться в блокчейне условного депонирования и высвободятся только при условии безопасной доставки. Компания-получатель должна подтвердить, что доставка была безопасной, в таком случае происходит блокчейн-транзакция и компания-отправитель получает оплату.

В данном примере блокчейн-транзакции можно говорить о том, что сторонам необязательно знать друг друга, единственное, что компании должны соблюдать, это условия, о которых они договорились заранее. Для малого и среднего бизнеса, который ищет способы выйти на мировой рынок, но не решается начать сотрудничество с ненадежными клиентами, смарт-контракты могут стать подходящим решением для расширения своих деловых возможностей. Но следует также сказать о том, что если стороны бизнес-транзакции не имеют проблем с доверием и у них есть общий бизнес-интерес в отрасли, то возможно внедрение технологии блокчейна для расчетов не будет являться целесообразным. В таком случае малому и среднему бизнесу нет необходимости тратить свои ограниченные ресурсы на данную технологию.

<sup>7</sup> Тапскотт А., Тапскотт Д., Революция блокчейн. Как технология, стоящая за биткойн, меняет деньги, бизнес и Мир [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.litres.ru/book/smart-reading/kluचेvye-idei-knigi-revoluciya-blokcheyn-kak-tehnologiya-st-51794518/> (дата обращения 15.06.2023).

### Сеть и цифровое представление активов

Выход на различные рынки также способствует использованию всех преимуществ технологии блокчейн для расчетов. Основным преимуществом технологии блокчейна является то, что данная технология для расчетов устраняет зависимость так называемых «одноранговых узлов» от центрального органа, что в свою очередь увеличивает значение размера сети, которую использует бизнес. По мере роста данной сети, также возрастают преимущества технологии блокчейна для расчетов, так как данный бизнес становится менее уязвим для внешних атак. Необходимо в данном случае учитывать то, что, прежде чем инвестировать в блокчейн, малому и среднему бизнесу необходимо подумать о том, будет ли их пропускная способность достаточной для охвата распределительных узлов. Если малый или средний бизнес уверены, в таком случае им необходимо инициировать сеть блокчейнов или войти в сеть блокчейнов, которая поддерживается крупными игроками.

Еще одним преимуществом технологии блокчейна для расчетов является реестр блокчейна, который состоит из цифровых кодов. Каждому активу в блокчейне присваивает уникальный хэш-код, что позволяет малому и среднему бизнесу, а также их контрагентам, отслеживать цепочку поставки продуктов питания. Количество продуктов питания, поставляемых, например, фермером, поддается количественному определению, поэтому его можно легко отследить с помощью блокчейна. Таким образом, если малые и средние предприятия хотят отследить определенные активы, которые могут быть представлены в цифровом виде, им следует выбирать технологию блокчейна.

### Масштабируемость

Масштабируемость является еще одним важным вопросом, который следует также учитывать при определении целесообразности применения технологии блокчейна для расчетов. Необходимо сказать о том, что более высокая скорость транзакций является важным пунктом для малого и среднего бизнеса при внедрении технологии блокчейна для расчетов, так как это дает возможность использовать систему быстрых платежей таким предприятиям. Однако перед внедрением технологии блокчейна для расчетов, малому и среднему бизнесу необходимо принять во внимание тот факт, что общедоступная технология блокчейна может быть довольно медленной для предприятий, которые ищут возможность использования методов транзакций с масштабируемой стоимостью. В связи с этим малый и средний бизнес должен для начала оценить объем своих транзакций и на основании этого принять решение на сколько технология блокчейна для расчетов им необходима. Если малому и среднему бизнесу нужен более высокие объемы блокчейн-транзакций, им необходимо использовать консорциум или частные блокчейны, если же объемы транзакций небольшие, в таком случае публичные блокчейны для расчетов будут отвечать их потребностям.

### Перспективы

Хотя, с одной стороны, технология блокчейн может обеспечить доверие и прозрачность расчетов, следует учитывать несколько недостатков. Неизменяемый реестр со временем увеличивает размер блокчейна, поскольку каждая транзакция и ввод данных постоянно записываются. Это приводит к ограничениям по хранилищу и пропускной способности, что может повлиять на масштабируемость и производительность системы. Также следует сказать о том, что, хотя неизменность обеспечивает высокий уровень безопасности данных, это также означает, что в случае взлома данные не могут быть изменены, что приводит к раскрытию все полученных данных. Это может привести к долгосрочным проблемам с конфиденциальностью для пользователей и увеличить потенциальный вред, причиняемый утечкой данных. Стоит привести слова экономиста и профессора Нью-Йоркского университета Нуриэля Рубини: «Блокчейн-технология не обладает должным уровнем масштабируемости и производительности, чтобы эффективно поддерживать потребности малого и среднего бизнеса. Кроме того, она может создавать проблемы с регулированием и соблюдением законодательства»<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Рубини Н. Большая ложь блокчейна [Электронный ресурс]. Режим доступа: [The Big Blockchain Lie by Nouriel Roubini](https://project-syndicate.org/the-big-blockchain-lie-by-nouriel-roubini) — Project Syndicate ([project-syndicate.org](https://project-syndicate.org)) (дата обращения 15.06.2023).

В таблице 2 рассмотрены и подробно проанализированы факторы, которые будут способствовать развитию и продвижению блокчейн для МСП:

Таблица 2

Факторы, способствующие развитию и продвижению технологии блокчейн в МСП <sup>9</sup>

Фактор	Описание
Регулирование	Регулирующие органы и законодательство могут оказывать существенное влияние на развитие блокчейна и его применение в различных секторах экономики. Необходимо создать благоприятную правовую среду, которая будет способствовать развитию блокчейн-проектов и обеспечивать защиту интересов участников рынка.
Техническая готовность	Внедрение блокчейн-технологии требует наличия соответствующей инфраструктуры, компьютерных ресурсов и навыков у разработчиков. Необходимо убедиться в наличии достаточных технических ресурсов и компетентности для успешного использования блокчейна.
Образование и осведомленность	Понимание принципов блокчейна и его потенциала является важным фактором для успешного внедрения. Необходимо осуществлять образовательные программы, тренинги и информационные кампании, чтобы повысить осведомленность о блокчейне и его применении в МСП.
Коллаборация и стандартизация	Для успешного внедрения блокчейна в экономику важна сотрудничество между различными заинтересованными сторонами, включая правительственные органы, бизнес-сообщество, академические учреждения и разработчиков. Необходимо разработать стандарты и протоколы, чтобы обеспечить совместимость и взаимодействие между различными блокчейн-платформами и приложениями.
Безопасность и конфиденциальность	Блокчейн-технология может столкнуться с проблемами безопасности и конфиденциальности данных. Необходимо разработать соответствующие меры и протоколы для защиты данных и обеспечения конфиденциальности при использовании блокчейна.
Экономические и рыночные факторы	Успех блокчейн-технологии в МСП также зависит от экономической стабильности, спроса на инновации и готовности рынка принять новые решения и модели. Экономическая конъюнктура, доступность финансирования и потребительское отношение к новым технологиям играют важную роль в определении успеха блокчейн-проектов в МСП.

### Выводы

За последние несколько лет технологии блокчейн для расчетов набрали большую популярность. Технологии распределенного реестра способны предложить решения для многих проблем, с которыми сталкивают малые и средние предприятия в условиях поликризиса. В будущем блокчейн технологии для расчетов могут стать важным инструментом целостности и безопасности данных при одновременном повышении ответственности и доверия между сторонами. Индустрия технологий распределенного реестра выходит далеко за рамки простых финансовых услуг, и многие приложения разрабатываются в различных секторах экономики.

<sup>9</sup> Разработано автором.

Очевидно, что процесс внедрения технологии блокчейн для расчетов будет медленным и устойчивым. Тем не менее для технологии блокчейна настоящее время является переломным, и для тех, кто готов использовать данную технологию в качестве основной для своей бизнес-стратегии и транзакций, она может решить многие фундаментальные проблемы, с которыми малый и средний бизнес сталкивается ежедневно. Это может помочь уравнивать правила игры, если это касается конкуренции с более крупными компаниями.

Таким образом, если сфокусировать внимание государства на данных вопросах, а также чем раньше будут сформированы четкие, универсальные правила, подготовлена законодательная база для расчетов в криптовалюте, то тем быстрее сможем приблизиться к желаемым цифрам по вкладу малых и средних предприятий в ВВП страны за счет преодоления неопределенностей, рисков и вызовов, возникающих при работе малых и средних предприятий.

#### Список литературы

1. Виноградова Е., Чернышева Е., РБК статьи: Финансы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/26/05/2023/647076fa9a7947b349dae983> (дата обращения: 16.06.2023).
2. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/> (дата обращения 16.06.2023 и 17.06.2023).
3. Коэн. Н., *The Know-It-Alls: The Rise of Silicon Valley as a Political Powerhouse and Social Wrecking Ball*. Oneworld. 2017. С. 38.
4. Кудрявцев М. Криптовалютные платежи как инновационное средство расчетов малого и среднего бизнеса [Текст]. *Цифровая экономика и финансы*. 2023. С. 530–533.
5. Рубини Н. Большая ложь блокчейна [Электронный ресурс]. Режим доступа: *The Big Blockchain Lie by Nouriel Roubini – Project Syndicate (project-syndicate.org)* (дата обращения 15.06.2023).
6. Стиглиц Джозеф Юджин, Люди, власть и прибыль. *Прогрессивный капитализм в эпоху массового недовольства*. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
7. Тапскотт А., Тапскотт Д., Революция блокчейн. Как технология, стоящая за биткойн, меняет деньги, бизнес и Мир [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.litres.ru/book/smart-reading/kluchevye-idei-knigi-revoluciya-blokcheyn-kak-tehnologiya-st-51794518/> (дата обращения 15.06.2023).
8. Фридрих А. Хайек Частные деньги. *Институт Национальной Модели Экономики*, 1996.

#### References

1. Vinogradova E., Chernysheva E., RBC articles: Finance. [Electronic resource]. Accessed mode: <https://www.rbc.ru/finances/26/05/2023/647076fa9a7947b349dae983> (Accessed 06/16/2023).
2. Unified register of small and medium businesses. [Electronic resource]. Access mode: <https://ofd.nalog.ru/> (Accessed 06/16/2023, 06/17/2023).
3. Cohen. N., *The Know-It-Alls: The Rise of Silicon Valley as a Political Powerhouse and Social Wrecking Ball*. Oneworld. 2017. P. 38.
4. Kudryavtsev M. Cryptocurrency payments as an innovative settlement tool for small and medium-sized businesses [Text]. *Digital Economy and Finance*. 2023. Pp. 530–533.
5. Rubini N. The big lie of the blockchain [Electronic resource]. Access mode: *The Big Blockchain Lie by Nouriel Roubini – Project Syndicate (project-syndicate.org)* (Accessed 06/15/2023).
6. Stiglitz Joseph Eugene, *People, power and profit. Progressive capitalism in the era of mass discontent*. – М.: Alpina Publisher, 2019.
7. Tapscott A., Tapscott D., *Blockchain revolution. How the technology behind bitcoin is changing money, business and the world* [Electronic resource]. Access mode: <https://www.litres.ru/book/smart-reading/kluchevye-idei-knigi-revoluciya-blokcheyn-kak-tehnologiya-st-51794518/> (accessed 06/15/2023).
8. Friedrich A. Hayek *Private money*. *Institute for National Economic Model*, 1996.

## Некоторые аспекты оценки рисков в анализе финансового состояния лизинговых компаний

**А. Н. Пегов**

*Аспирант,*

*[Pegovni@yandex.ru](mailto:Pegovni@yandex.ru)*

*Московская международная академия,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** Оценка финансового состояния в сегменте лизинга базируется на законодательстве о лизинге, практике и системе автоматизированных процессов, осуществляющих дифференцированные подходы к управлению финансовым состоянием, рисками, уровнем финансовой устойчивости с учетом параметров сделок и контрагентов. В последнее десятилетие можно констатировать повышение тенденции на развитие технологичности в процессах оценки финансового состояния компаний лизинга с помощью лучших практик применения математического аппарата и больших данных. Для того чтобы пополнить данными скоринговые модели и аналитические экспертные участки лизинговых компаний, начали действовать проекты по внедрению дополнительных информационных источников в анализ финансового состояния основных операций лизинговых компаний России. Оценка рисков и их влияние на работу лизинговых компаний, расширение их присутствия на рынке, либо сворачиванию деятельности, являются важнейшим и актуальным компонентом в анализе финансового состояния компаний лизинговой сферы и всегда направленным на улучшение финансово-экономических показателей для дальнейшего развития хозяйствующих субъектов в сфере лизинга.

**Ключевые слова:** лизинг, лизинговая компания, риски, оценка рисков, финансовое состояние, финансовый анализ.

**Для цитирования:** Пегов А.Н. Некоторые аспекты оценки рисков в анализе финансового состояния лизинговых компаний. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 60–64. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-60-64>.

## Some aspects of risk assessment in the analysis of the financial condition of leasing companies

**A. N. Pegov**

*Postgraduate student,*

*[Pegovni@yandex.ru](mailto:Pegovni@yandex.ru)*

*Moscow International Academy,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** The assessment of the financial condition in the leasing segment is based on leasing legislation, practice and a system of automated processes that implement differentiated approaches to managing financial condition, risks, and the level of financial stability, taking into account the parameters of transactions and counterparties. In the last decade, we can state an increasing trend towards the development of technology in the processes of assessing the financial condition of leasing companies with the help of best practices in the use of mathematical apparatus and big data. In order to supplement the scoring models and analytical expert sections of leasing companies with data, projects have begun to operate to introduce additional information sources into the analysis of the financial condition of the main operations of leasing companies in Russia. The assessment of risks and their impact on the work of leasing companies, the expansion of their presence in the market, or the curtailment of activities, are the most important and relevant component in the analysis of the financial condition of leasing companies and always aimed at improving financial and economic indicators for the further development of economic entities in the field of leasing.

**Keywords:** leasing, leasing company, risks, risk assessment, financial condition, financial analysis.

*For citation: Pegov A.N. Some aspects of risk assessment in the analysis of the financial condition of leasing companies. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 60–64. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-60-64>.*

В 2020–2023 гг. с помощью анализа основных показателей и финансовых результатов лизинговых компаний, в том числе и оценки качественного портфеля ценных бумаг и эффективно внедренных дополнительных инструментов по управлению финансовым состоянием хозяйствующих субъектов в области лизинга, проявилась такая тенденция в деятельности лизинговых компаний, как постоянный мониторинг кредитного, рыночного, финансового рисков и разработка направлений их снижения<sup>1</sup>.

Многим компаниям современного экономического пространства РФ в сфере лизинга, удалось не только обеспечивать достижение запланированных нормативов по финансовым показателям, риск-показателям, коэффициентам ликвидности и финансовой устойчивости, но и удерживать в приемлемых границах показатель одобрения лизинговых сделок.

Важными этапами в оценке финансового состояния в деятельности лизинговых компаний являются, (помимо комплексной системы оценки рисков на этапе одобрения лизинговой сделки): оценка кредитного риска и на основе этой оценки разработка и принятие системы лимитов кредитного риска на клиентов; постоянный мониторинг популярности и востребованности определенных лизинговых продуктов и на основе этого анализа разработка и принятие системы лимитов кредитного риска на определенные лизинговые продукты; отслеживание и оценка объема и структуры риска на крупных контрагентах; отслеживание и оценка финансового состояния лизингополучателей; отраслевой анализ для обозначения базовых тенденций, которые оказывают влияние на кредитные и имущественные риски; мониторинг резервов МСФО по финансовым активам, разработка мотивированных суждений с анализом признаков обесценения и обоснованием ставок; оценка и отслеживание каждого фактора риска лизинговой сделки в течение ее осуществления при участии различных подразделений лизинговой компании<sup>2</sup>.

Рассмотрим на примере «ВТБ Лизинг» некоторые аспекты влияния финансового состояния этой компании на разработку направлений снижения рисков и улучшения финансовых показателей в мере своей ответственности.

Основные риск-параметры, применяемые для оценки кредитного риска, складываются на базе собственной статистики дефолтов, с учетом особенностей лизинговых операций. Пересмотр величины данных параметров проводится ежегодно.

Подчеркнем, что важными видами рисков в деятельности лизинговых компаний являются имущественные риски. В свою очередь, имущественные риски — это вид рисков, напрямую связанных с процессом стоимостной неопределенности относительно лизингового имущества.

Следствием повышения имущественного риска в финансовой деятельности лизинговой компании АО «ВТБ Лизинг», может быть снижение или же вообще потеря стоимости имущества лизингового характера в процессе проведения сделки, а также риск повышения адекватной стоимости имущества или его приобретения по завышенным ценам с последующей невозможностью либо продать его, либо получить доход от сделки (провести лизинговую сделку с безубыточным выходом из нее), реализуя лизинговое имущество на вторичном рынке<sup>3</sup>.

Основными направлениями снижения имущественных рисков являются мероприятия регулирования стоимости приобретаемого лизингового имущества и контроля величины авансовых платежей при одобрении сделки. Для этого отделу оценки имущественных рисков в составе Департамента рисков важно постоянно проводить экспертизу стоимости лизингового имущества и измерение уровня ликвидности имущества на этапе одобрения сделки.

Также в АО «ВТБ Лизинг» действуют отдельные подразделения Административного департамента, которые, обладая специальными техническими компетенциями, осуществляют меры по

<sup>1</sup> Статистические данные по рынку лизинга в РФ за 2016–2023 гг. // URL: <https://www.tpprf-leasing.ru/workdir/files/04/statistika-lizing-2016-2023.pdf?ysclid=loloi3jjq0137212667>. Дата обращения 25.10.2023.

<sup>2</sup> Шуклин Б.С. Правовые и экономические основы лизинга. — М.: Гросс Медиа, 2019.

<sup>3</sup> Там же.

регулярной идентификации и местонахождению имущества, а также проводят постоянные и плановые проверки выполнения клиентами обязательств по содержанию лизингового имущества в надлежащем состоянии, проведению требуемых ремонтов.

Обязательным пунктом лизингового договора является страхование предмета лизинга. В соответствии с заключенными договорами страхования, предмет страхования — это прежде всего имущественные риски. Страхование проводится в надежных страховых компаниях.

Политика по управлению и оценке ликвидности в анализируемой нами лизинговой компании ориентирована на достижение максимальных доходов при поддержании ликвидных активов на требуемом для удовлетворения потребностей клиентов и самой компании в источниках финансирования уровне.

Управление риском ликвидности также является предметом постоянного внимания и оценки ряда коэффициентов ликвидности в финансовом анализе компании и состоит из установления текущей платежной ликвидности АО «ВТБ Лизинг» на ежедневной основе, проведения ежедневных платежей контрагентам, прогнозирования денежных потоков на перспективу (краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную) <sup>4</sup>.

Среди оценки рисков в комплексе финансовых показателей в оценке финансового состояния лизинговых компаний большую роль играет постоянный мониторинг рыночного риска. Особенность рыночного риска именно лизинговых компаний в том, что объемы объективной стоимости будущих денежных потоков по финансовым инструментам лизинговой компании стремительно, и можно сказать, раньше других инструментов, показывает изменение из-за перемен на финансовом, валютном, фьючерсном, опционном и других рынках, а также изменение процентной ставки в банковском секторе.

В АО «ВТБ Лизинг» разработан полный пакет регламентов и процедур, что аспекте подготовки отчетности по рыночному риску, устанавливает определенный порядок предоставления сводных таблиц при анализе финансового состояния компании.

Далее рассмотрим процентный риск, как показатель финансового состояния лизинговой компании и отметим, что оценка его динамики является важнейшим методом в управлении этим видом риска. В отношении процентного риска, одним наиболее надежных мероприятий является метод «естественного хеджирования», направленный на внедрение и ведение процессов выравнивания по периоду срочности и оптимизации структуры денежных потоков при проведении лизинговых сделок.

Среди лизинговых рисков, подлежащих мониторингу в лизинговой организации АО «ВТБ Лизинг», уровень процентного риска дает информацию о состоянии экономического капитала, который можно направить на покрытие процентного риска.

В АО «ВТБ Лизинг» осуществляется и управление валютными рисками. В компании составлен регламент снижения валютных рисков при проведении сделок. В регламенте важное место занимают операции по обеспечению соответствия между активом и пассивом баланса в разрезе валютных операций, и мероприятий по поддержанию установленных ограничений и лимита экономического капитала, который может быть направлен на покрытие валютного риска. Отметим, что в связи с введенными против РФ санкционными ограничениями, валютный риск в исследуемой компании снижен в 2022–2023 гг.<sup>5</sup>

Также в 2023 году АО «ВТБ Лизинг» продолжил курс на поступательное совершенствование системы управления всеми видами рисков, согласно нормативным актам Банка России и унифицированному подходу Группы ВТБ, в том числе, направленность на эффективное выявление потерь в итоге осуществления событий операционных рисков; мониторинг реализации и результативности принятых мер по снижению рисков; автоматизация действующих процедур для снижения

<sup>4</sup> Официальный сайт АО «ВТБ-Лизинг». URL: <https://www.vtb-leasing.ru/?ysclid=loll96rl3m468471979>. Дата обращения 05.10.2023.

<sup>5</sup> Там же.

рисков при динамично развивающейся продуктивности; развитие корпоративной культуры по управлению операционными рисками.

Для повышения эффективности деятельности и повышения финансовых показателей и снижения рисков, АО «ВТБ Лизинг» важно совершенствовать свою деятельность в следующих направлениях:

- проводить не только требуемый по законодательству и правоустанавливающим документам организации финансовый анализ, но и внедрить комплексный мониторинг по самым возросшим видам рисков, придав им статус первоочередного мониторинга на контроле группы аналитиков, созданной для разработки предложений по улучшению ситуации;
- реализация крупномасштабной и хорошо скоординированной рекламной кампании для укрепления рыночных позиций, а также расширения клиентской базы и снижения рыночного риска и имущественного;
- «продвижение лизинговых продуктов» топ-менеджерами, руководителями среднего и низшего звена для снижения операционных рисков;
- дальнейшее развитие дилерской сети и привлечение новых агентов;
- увеличение количества крупных корпоративных клиентов и снижение кредитного риска.

Следует регулярно наблюдать за потребительским спросом на услуги лизинга, реакцией конкурентов на увеличение предоставляемых лизинговых услуг, активно узнавать объемы и условия предоставления лизинга на аналогичную продукцию конкурентами, а также изучать их схемы лизинга, рекламы, системы скидок, слабые и сильные стороны.

В качестве итогов таких наблюдений должна выступить разработка ответных мер на действия конкурентов, а также исследование изменения спроса, мнений клиентов и других сторон лизинга на данные меры.

С помощью Центра связей с общественностью можно предложить создать и реализовать целевую кампанию по продвижению лизинговых услуг, основанную на повышении осведомленности потенциальных клиентов относительно условий, особенностей и преимуществ применения лизинга.

Также помимо реализации рекламной кампании можно предложить осуществление комплекса мероприятий по стимулированию спроса на заключение лизинговых сделок (стимулирование является кратковременным побуждением, которое поощряет покупку или продажу товара, или услуги).

Рассмотрев только одно из направлений деятельности по внедрению инноваций, а именно: проведение рекламной кампании предложения новых инновационных схем продвижения лизинга, мы получим, по мнению экономистов<sup>6</sup> и экспертов-аналитиков АО «ВТБ Лизинг», до 6,8% повышения рентабельности и увеличения выручки до 12% от выручки последнего отчетного периода.

Таким образом, мы получим высокую рентабельность предложенной в АО «ВТБ Лизинг» инновационной программы и ее рекламы через различные сети информации. Результатом будет расширение клиентской базы, расширение рынка лизинга и емкости лизингового рынка и присутствия на нем АО «ВТБ Лизинг».

Стимулирование можно проводить путем предложения клиентам (либо потенциальным клиентам, например, на первый договор) купонов, скидок, конкурсов, различных премий и так далее. Не стоит забывать о стимулировании самого персонала путем премий, бонусов, подарков, соревнований и различных мероприятий.

Также, первоочередное внимание АО «ВТБ Лизинг» следует уделять эффективному и оперативному взаимодействию с клиентами (потенциальными лизингополучателями), которое, безусловно, зависит от клиентоориентированности сотрудников.

В результате реализации предложенных мер должно наблюдаться развитие компании, расширение клиентской базы, укрепление ее позиций на рынке и в итоге — рост прибыли и других важнейших показателей деятельности компании.

<sup>6</sup> Самвелян Р.В. Перспективы развития рынка лизинга. Пути повышения эффективности лизинговой деятельности в России. Финансы и кредит. 2018. № 3. С. 72—77.

Еще раз подчеркнем, что оценка рисков и их влияние на работу лизинговых компаний, расширение их присутствия на рынке, либо сворачиванию деятельности, являются важнейшим и актуальным компонентом в анализе финансового состояния компаний лизинговой сферы и всегда направленным на улучшение финансово-экономических показателей для дальнейшего развития хозяйствующих субъектов в сфере лизинга.

#### Список литературы

1. Галактионова Н.В. Лизинг: Особенности налогового и бухгалтерского учета выкупа лизингового имущества. Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. 2018. № 2. С. 39–47.
2. Наумова Е.А., Горцевская О.Г. Повышение достоверности финансовой отчетности предприятия-арендатора. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 32–38. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-32-38>.
3. Ткачук Н.В. Релевантность бухгалтерской отчетности для инвесторов. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 71–77. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-71-77>.
4. Самвелян Р.В. Перспективы развития рынка лизинга. Пути повышения эффективности лизинговой деятельности в России. Финансы и кредит. 2018. № 3. С. 72–77.
5. Смагина М.Н., Москаленко Н.В., Невзорова Н.А. Понятие, сущность и методы оценки инвестиционной привлекательности предприятия в современных условиях хозяйствования. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 1. С. 25–31. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-1-25-31>.
6. Шуклин Б.С. Правовые и экономические основы лизинга. – М.: Гросс Медиа, 2019.

#### References

1. Galaktionova N.V. Leasing: Features of tax and accounting for the purchase of leasing property. Bulletin of the Khabarovsk State Academy of Economics and Law. 2018. No. 2. Pp. 39–47.
2. Naumova E.A., Gortsevskaya O.G. Improving the reliability of the financial statements of the tenant enterprise. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 32–38. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-32-38>.
3. Tkachuk N.V. Relevance of financial statements for investors. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 2. P. 71–77. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-71-77>.
4. Shuklin B.S. Legal and economic foundations of leasing. – M.: Gross Media, 2019.
5. Samvelyan R.V. Prospects for the development of the leasing market. Ways to improve the efficiency of leasing activities in Russia. Finance and credit. 2018. No. 3. Pp. 72–77.
6. Smagina M.N., Moskalenko N.V., Nevzorova N.A. The concept, essence and methods of assessing the investment attractiveness of an enterprise in modern economic conditions. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 1. P. 25–31. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-1-25-31>.

## Принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности

**С. П. Спиридонов**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[spiridonov\\_sp@bk.ru](mailto:spiridonov_sp@bk.ru)*

*Кафедра экономики, Тамбовский государственный технический университет,  
Тамбов, Россия*

**Ю. Ю. Подхватилина**

*Магистрант,  
[kulyaeva\\_1007@mail.ru](mailto:kulyaeva_1007@mail.ru)*

*Кафедра экономики, Тамбовский государственный технический университет,  
Тамбов, Россия*

**Аннотация:** На сегодняшний день в условиях меняющейся экономической ситуации важным условием обеспечения стабильности в финансовом плане и максимизации получаемой прибыли коммерческими организациями является тактическое и стратегическое планирование, основывающееся на проведенном грамотном анализе финансовой отчетности. Разработка и принятие управленческого решения считается одной из основополагающих задач процесса управления предприятием.

Анализ финансовой отчетности коммерческой организации позволяет оценить финансовое положение, эффективность деятельности и перспективы ее развития, что помогает выявить возможные проблемы и предложить пути их решения.

Авторами обосновывается роль анализа финансовой отчетности для принятия грамотных управленческих решений. В статье проведен анализ финансовой отчетности ПАО «Пигмент» за 2019–2021 годы. Анализ основных показателей финансовой устойчивости, ликвидности и рентабельности предприятия говорит о повышении эффективности деятельности и определенном снижении финансовой устойчивости. Также рассмотрены этапы принятия управленческих решений и обстоятельства, оказывающие влияние на них. На основе анализа разрабатываются эффективные управленческие решения, позволяющие преодолеть сложившиеся финансовые трудности.

**Ключевые слова:** финансовая отчетность; горизонтальный анализ; вертикальный анализ; ликвидность; рентабельность; управленческие решения.

**Для цитирования:** Спиридонов С.П., Подхватилина Ю.Ю. Принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 65–71. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-65-71>.

## Making managerial decisions based on analysis of financial statements

**S. P. Spiridonov**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[spiridonov\\_sp@bk.ru](mailto:spiridonov_sp@bk.ru)*

*Department of Economics, Tambov State Technical University,  
Tambov, Russia*

**Yu. Yu. Podkhvatilina**

*Masterstudent,  
kulyaeva\_1007@mail.ru*

*Department of Economics, Tambov State Technical University,  
Tambov, Russia*

**Abstract:** Today, in a changing economic situation, an important condition for ensuring financial stability and maximizing profits for commercial organizations is tactical and strategic planning, based on a competent analysis of financial statements. Developing a management decision is considered one of the fundamental tasks of the enterprise management process.

*Analysis of the financial statements of a commercial organization allows you to assess the financial position, performance efficiency and prospects for its development, which helps to identify possible problems and propose ways to solve them.*

*The authors substantiate the role of financial reporting analysis for making competent management decisions. The article analyzes the financial statements of PJSC «Pigment» for 2019–2021. The stages of making management decisions and the circumstances influencing them are also considered. An analysis of the main indicators of financial stability, liquidity and profitability of the enterprise indicates an increase in operating efficiency and a certain decrease in financial stability. Based on the analysis, effective management decisions are developed to overcome existing financial difficulties.*

**Keywords:** financial reporting; horizontal analysis; vertical analysis; liquidity; profitability; management decisions.

**For citation:** Spiridonov S.P., Podkhvatilina Yu.Yu. Making managerial decisions based on analysis of financial statements. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 65–71. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-65-71>.

Определение финансового состояния любой организации в условиях быстро меняющегося рынка становится все более важным инструментом для принятия эффективных и своевременных управленческих решений.

Информация, получаемая из финансовой отчетности, служит основой для анализа экономического состояния хозяйствующего субъекта. Также представляет собой важный инструмент для эффективного управления в области инвестиционных проектов кредиторской и дебиторской задолженности, увеличения получаемой прибыли <sup>1</sup>.

Определение значений основных финансовых показателей деятельности хозяйствующего субъекта помогает установить возникшие неблагоприятные события при создании материальных ценностей. Это способствует разработке на начальном этапе мероприятий, позволяющих снизить возможные финансовые риски <sup>2</sup>. Используемые формы отчетности включают в себя важные показатели, необходимые для проведения анализа хозяйственной деятельности организации (рис. 1).



Рис. 1. Состав годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Адаменко А.А. Управленческая отчетность как составляющая системы контроллинга / А.А. Адаменко. Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2021. № 1–2 (53–54). С. 8–13.

<sup>2</sup> Инюкин А.Ф. Влияние структуры управления на основные показатели деятельности коммерческой организации / А.Ф. Инюкин, Т.Е. Хорольская. Вестник Академии знаний. 2022. № 48 (1). С. 91–95.

<sup>3</sup> Там же.

Информация, полученная в процессе анализа финансовой отчетности организации, оказывает большое влияние на принятие управленческих решений во всех ее сферах деятельности. Это связано с финансовым расчетом и анализом ключевых показателей и коэффициентов, позволяющих внести существенные изменения в хозяйственную деятельность <sup>4</sup>.

В практике финансового анализа используют различные методы, например, анализ вертикальных и горизонтальных данных отчетности, сравнение, расчет коэффициентов и сводный анализ. Горизонтальный анализ помогает с определением изменений финансовых показателей на конкретный период, а также позволяет выявить влияющие факторы на конечные результаты. Этот анализ может быть дополнен исследованиями отдельных факторов, позволяющих в дальнейшем составить динамические модели <sup>5</sup>. Однако интерпретация этих результатов зависит во многом от внешних факторов (рис. 2).

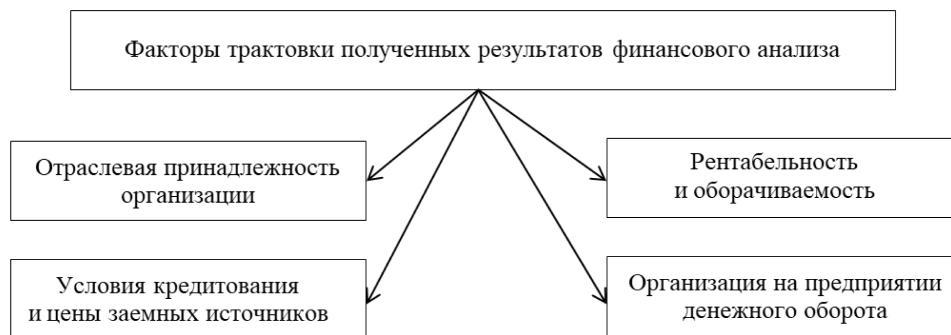


Рис. 2. Факторы трактовки полученных результатов финансового анализа <sup>6</sup>

Исходя из финансовых расчетов и анализа, руководство организации обязано принимать грамотные управленческие решения, которые оказывают влияние на ликвидность активов, структуру баланса, рентабельность и денежные потоки. В конечном итоге результаты хозяйственной деятельности зависят от того, насколько эффективно и целесообразно применяются материальные и финансовые ресурсы при производстве товаров.

Стоит отметить, что внедрение системного контроля за выполнением планового объема производства и продаж конечного продукта является одной из задач проведения финансового анализа отчетности, а также определение негативно влияющих факторов на реализуемые объемы продукции. Отчетность, составленная в соответствии со всеми необходимыми требованиями и правилами, дает возможность менеджерам принимать адекватные решения <sup>7</sup>.

Финансовая отчетность позволяет оценить эффективность управления ресурсами предприятия и выявить области, где следует обратить особое внимание на принимаемые управленческие решения. Поэтому данные решения должны быть, в первую очередь, направлены на более эффективное использование активов и пассивов организации <sup>8</sup>. Как известно, на принятие управленческих решений могут влиять определенные обстоятельства (рис. 3).

Выделяют три основных этапа принятия управленческого решения, исходя из результатов анализируемой отчетности организации (рис. 4).

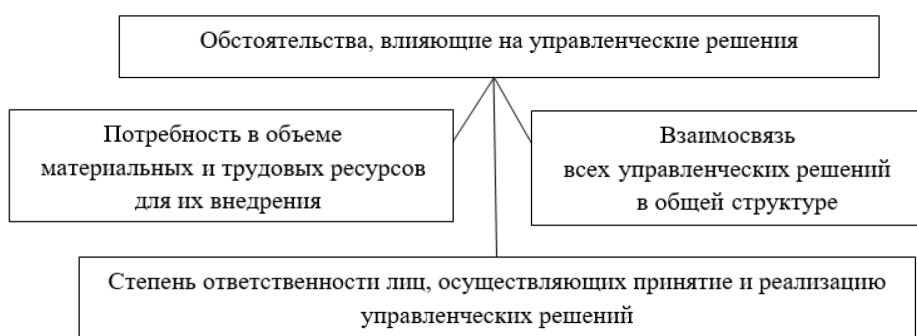
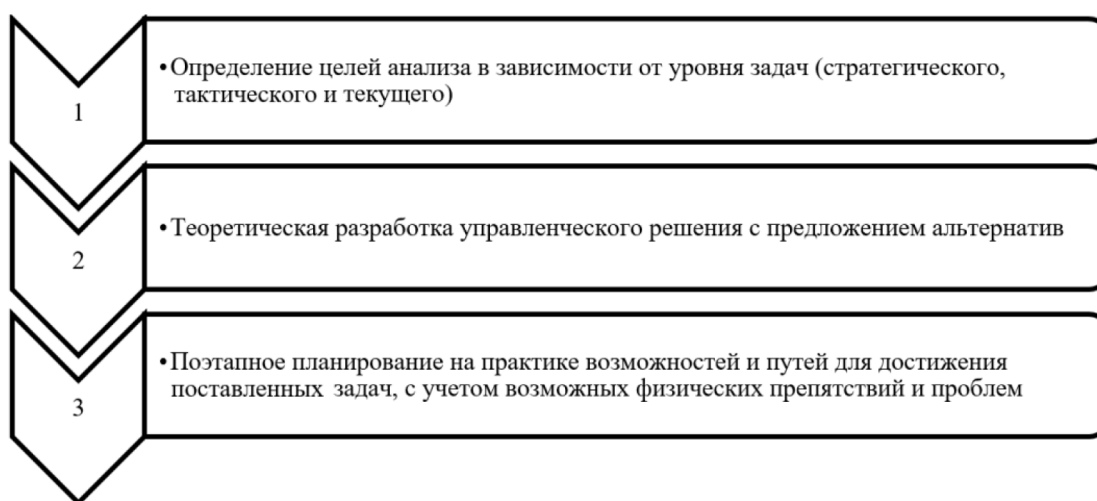
<sup>4</sup> Кузина А.Ф. Система управленческого учета и управленческая отчетность в рамках коммерческой организации / А.Ф. Кузина, С.В. Кесян, М.И. Ленкова. Вестник Академии знаний. 2018. № 3 (22). С. 97.

<sup>5</sup> Сигидов Ю.И. Управленческая отчетность: учеб. пособие / Ю.И. Сигидов, Н.С. Власова. — Краснодар: КубГАУ, 2020. 112 с.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Адаменко А.А. Анализ отчетности для принятия управленческих решений: монография / А.А. Адаменко, Т.Е. Хорольская. — Краснодар: КубГАУ, 2019. 83 с.

<sup>8</sup> Хромова И.Н. Формирование внутренней управленческой отчетности в учетной системе организаций / И.Н. Хромова, Е.С. Мячева. Вестник Академии знаний. 2018. № 5 (28). С. 352–356.

Рис. 3. Обстоятельства, влияющие на управленческие решения<sup>9</sup>Рис. 4. Этапы принятия управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности<sup>10</sup>

Рассмотрим на примере предприятия ПАО «Пигмент» влияние анализа финансовой отчетности на принятие управленческих решений для организации.

ПАО «Пигмент» — российский производитель химической продукции, известной на рынке под торговым знаком КРАТА. В ассортименте компании свыше 350 наименований высококачественной продукции.

Целесообразно в таблице 1 привести результаты анализа некоторых коэффициентов финансовой устойчивости организации. Финансовая устойчивость является довольно важным показателем стабильности. Если организация свободно распоряжается денежными средствами и эффективно их использует, это предопределяет её устойчивость.

За анализируемые периоды наблюдается снижение доли собственных средств на 7% до 45%. Это негативная тенденция, свидетельствующая о повышении зависимости от кредиторов и инвесторов. Коэффициент структуры заемного капитала, характеризующий долю долгосрочных заемных средств во всей величине заемного капитала, снизился с 42 до 38%. Использование долгосрочных заемных средств организацией свидетельствует о модернизации и реконструкции существующих производств. Собственных оборотных средств у организации достаточно для осуществления текущей деятельности. Нормальная устойчивость финансового состояния ПАО «Пимент» гарантирует выполнение всех финансовых обязательств перед контрагентами и государством.

<sup>9</sup> Адаменко А.А. Анализ отчетности для принятия управленческих решений: монография / А.А. Адаменко, Т.Е. Хорольская. — Краснодар: КубГАУ, 2019. 83 с.

<sup>10</sup> Там же.

Таблица 1

Анализ некоторых коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «Пигмент» за 2019–2021гг.<sup>11</sup>

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение (+/-) 2021 г. от 2019 г.
Коэффициент автономии	0,52	0,53	0,45	- 0,07
Коэффициент концентрации заёмного капитала	0,48	0,47	0,55	0,07
Коэффициент финансовой зависимости	1,93	1,86	2,24	0,31
Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала	0,6	0,5	0,9	0,3
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,03	0,13	0,07	0,04
Коэффициент структуры заемного капитала	0,42	0,56	0,38	- 0,04
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами	0,9	1,6	1,04	0,14

Далее целесообразно коснуться анализа ликвидности баланса ПАО «Пигмент». Ликвидность — это достаточность имеющихся в собственности денежных и других средств, для оплаты долгов, она напрямую влияет на платежеспособность фирмы. В таблице 2 необходимо привести полученные результаты произведённых расчётов.

Таблица 2

Показатели ликвидности ПАО «Пигмент» за 2019–2021гг.<sup>12</sup>

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение (+/-) 2021 г. от 2019 г.
Коэффициент текущей ликвидности	1,79	2,59	1,74	-0,05
Коэффициент быстрой ликвидности	0,95	1,54	0,97	0,02
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,55	0,12	0,07

Анализируя коэффициенты ликвидности, следует отметить, что в 2020 году все они превышали нормативные значения. Однако в 2021 году наблюдается снижение коэффициентов текущей, быстрой и абсолютной ликвидности на 0,85, 0,57 и 0,43 соответственно. Также видим, что значение коэффициента текущей ликвидности в 2021 году отличается от нормативного значения.

После проведённого анализа ликвидности логично затронуть оценку рентабельности ПАО «Пигмент». Рентабельность показывает насколько эффективно используются материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Рост показателей рентабельности указывает на повышение эффективности деятельности компании.

За анализируемый период рентабельность продаж с 2019 по 2021 год увеличилась на 1,8%, что говорит о росте эффективности деятельности предприятия. Также наблюдается рост рентабельности собственного капитала с 2019 по 2021 года на 14,2% до 23,8%.

Оценка рентабельности компании ПАО «Пигмент» дала понять, что в течение анализируемого периода заметен рост по каждому из показателей рентабельности, с различной степенью прироста. При этом все рассчитанные значения находятся на высоком уровне.

<sup>11</sup> Составлено на основе Финансовая отчетность ПАО «Пигмент» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1154&type=3&attempt=2>.

<sup>12</sup> Там же.

Таблица 3

Показатели рентабельности ПАО «Пигмент» за 2019–2021гг.<sup>13</sup>

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение (+/-) 2021г. от 2019 г.
Рентабельность продаж	6,1	10,2	7,9	+1,8
Рентабельность активов	5	10,7	10,7	+5,7
Рентабельность собственного капитала	9,6	19,8	23,8	+14,2
Рентабельность заёмного капитала	10,4	23	19,3	+8,9

На основе проведенного анализа организации далее стоит разработать эффективные управленческие решения, с целью преодоления сложившихся финансовых трудностей (рис. 5). При этом целесообразно отметить, что предлагаемые мероприятия взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Рис. 5. Эффективные управленческие решения для ПАО «Пигмент» для преодоления финансовых трудностей<sup>14</sup>

Эти мероприятия предлагаются для улучшения финансового состояния ПАО «Пигмент». Кроме того, важно производить построение аналитических моделей для дальнейшего прогнозирования результатов в организации.

Финансовая отчетность ПАО «Пигмент» дала понять, что компания пользуется заемными средствами. Предприятию необходимо принять конкретные управленческие решения для улучшения финансовой независимости от внешних кредиторов и инвесторов. Для начала целесообразно оптимизировать уровень запасов, а сокращение затрат на их хранение повлияет на снижение себестоимости и рост доходов, что, в свою очередь, поможет решить вопрос с зависимостью от внешних инвесторов.

#### Список литературы

1. Адаменко А.А. Управленческая отчетность как составляющая системы контроллинга / А.А. Адаменко. Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2021. № 1–2 (53–54). С. 8–13.
2. Инюкин А.Ф. Влияние структуры управления на основные показатели деятельности коммерческой организации / А.Ф. Инюкин, Т. Е. Хорольская. Вестник Академии знаний. 2022. № 48(1). С. 91–95.
3. Кузина А.Ф. Система управленческого учета и управленческая отчетность в рамках коммерческой организации / А.Ф. Кузина, С.В. Кесян, М.И. Ленкова. Вестник Академии знаний. 2018. № 3 (22). С. 97.

<sup>13</sup> Составлено на основе Финансовая отчетность ПАО «Пигмент» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1154&type=3&attempt=2>.

<sup>14</sup> Адаменко А.А. Анализ отчетности для принятия управленческих решений: монография / А.А. Адаменко, Т.Е. Хорольская. – Краснодар: КубГАУ, 2019. 83 с.

4. Сигидов Ю.И. Управленческая отчетность: учеб. пособие / Ю.И. Сигидов, Н.С. Власова. – Краснодар: КубГАУ, 2020. 112 с.
5. Адаменко А.А. Анализ отчетности для принятия управленческих решений: монография / А.А. Адаменко, Т.Е. Хорольская. – Краснодар: КубГАУ, 2019. 83 с.
6. Хромова И.Н. Формирование внутренней управленческой отчетности в учетной системе организаций / И.Н. Хромова, Е.С. Мячева. Вестник Академии знаний. 2018. № 5 (28). С. 352–356.
7. Копылова А.В. Система управления на предприятиях с помощью финансовой отчетности / А.В. Копылова. Modern Science. 2020. № 9-1. С. 52–56.
8. Финансовая отчетность ПАО «Пигмент» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1154&type=3&attempt=2>.

#### References

1. Adamenko A.A. Management reporting as a component of the controlling system / A.A. Adamenko. Economics. Right. Seal. Bulletin of KSEI. 2021. No. 1–2 (53–54). P. 8–13.
2. Inyukin A.F. Influence of the management structure on the main performance indicators of a commercial organization / A.F. Inyukin, T.E. Khorolskaya. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022. No. 48 (1). S. 91–95.
3. Kuzina A.F. Management accounting system and management reporting within a commercial organization / A.F. Kuzina, S.V. Kesyan, M.I. Lenkova. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2018. No. 3 (22). S. 97.
4. Sigidov Yu.I. Management reporting: textbook. allowance / Yu.I. Sigidov, N.S. Vlasov. – Krasnodar: KubGAU, 2020. 112 p.
5. Adamenko A.A. Analysis of reporting for making managerial decisions: monograph / A.A. Adamenko, T.E. Khorolskaya. – Krasnodar: KubGAU, 2019. 83 p.
6. Khromova I.N. Formation of internal management reporting in the accounting system of organizations / I.N. Khromova, E.S. Myacheva. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2018. No. 5 (28). S. 352–356.
7. Kopylova A.V. Management system at enterprises using financial reporting / A.V. Kopylova. Modern Science. 2020. No. 9-1. S. 52–56.
8. Financial statements of PJSC «Pigment» [Electronic resource] – Access mode: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1154&type=3&attempt=2>.

## Актуализация правовых нормативов как инструмент снижения имущественных и правовых рисков при проведении сделок слияний и поглощений

**А. В. Чернов**

Аспирант,  
[vacu-vv@yandex.ru](mailto:vacu-vv@yandex.ru)

Московская международная академия,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Сущность сделок слияния и поглощения (M&A) заключается в реорганизации бизнеса, в первую очередь, с целью увеличения прибыли, возможности укрепления своей позиции на рынке, и избавление от конкурента. Сделки слияния и поглощения помогают предприятиям увеличить свои активы. В соответствии с российской нормативно-правовой базой, с помощью которой регулируются корпоративные отношения в организации, были приняты акты, регулирующие различные стороны деятельности в российских коммерческих организациях, включая сделки слияния и поглощения. В работе отмечено, что основная проблема осуществления сделок M&A заключается в том, что в законодательстве Российской Федерации отсутствуют конкретные правила регулирования процесса слияния и поглощения. Подобная нехватка конкретных законов, а также нормативно-правовых актов препятствует многим процессам в проведении сделок слияния и поглощения, увеличивая тем самым уровень нормативно-правового риска. Кроме этого, в Российской Федерации практически отсутствует законодательный контроль над процессом M&A. Сделан вывод о том, что необходимо развивать и совершенствовать нормативно-правую базу, как один из инструментов риск-менеджмента, снижающий такие виды рисков, как рыночный, кредитный, финансовый, ликвидный, потери платежеспособности, финансовой устойчивости и др.

**Ключевые слова:** право, нормативное регулирование, имущественные риски, правовые риски, слияния и поглощения, снижение, компенсация.

**Для цитирования:** Чернов А.В. Актуализация правовых нормативов как инструмент снижения имущественных и правовых рисков при проведении сделок слияний и поглощений. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 72–76. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-72-76>.

## Updating of legal regulations as a tool to reduce property and legal risks during mergers and acquisitions

**A. V. Chernov**

Postgraduate student,  
[vacu-vv@yandex.ru](mailto:vacu-vv@yandex.ru)

Moscow International Academy,  
Moscow, Russia

**Abstract:** The essence of mergers and acquisitions (M&A) deals is to reorganize the business, primarily in order to increase profits, strengthen its position in the market, and get rid of a competitor. Mergers and acquisitions help businesses increase their assets. In accordance with the Russian regulatory framework, which regulates corporate relations in the organization, acts have been adopted regulating various aspects of activities in Russian commercial organizations, including mergers and acquisitions. The paper notes that the main problem of M&A transactions is that the legislation of the Russian Federation lacks specific rules for regulating the process of mergers and acquisitions. Such a lack of specific laws, as well as regulatory legal acts, hinders many processes in conducting mergers and acquisitions, thereby increasing the level of regulatory risk. In addition, there is practically no legislative control over the M&A process in the Russian Federation. It is concluded that it is necessary to develop and improve the regulatory

*framework as one of the risk management tools that reduces such types of risks as market, credit, financial, liquid, loss of solvency, financial stability, etc.*

**Keywords:** law, regulatory regulation, property risks, legal risks, mergers and acquisitions, reduction, compensation.

**For citation:** Chernov A.V. Updating of legal regulations as a tool to reduce property and legal risks during mergers and acquisitions. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 72–76. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-72-76>.

Сущность сделок слияния и поглощения заключается в реорганизации бизнеса, в первую очередь, с целью увеличения прибыли, возможности укрепления своей позиции на рынке, и избавление от конкурента. Сделки слияния и поглощения помогают предприятиям увеличить свои активы.

Организации решаются на совершение сделок М&А, поскольку хотят укрепить свое место на рынке и избавиться от конкурентов, поэтому они стремятся к монополизации, поглощая другие компании. В этом случае потребителю ничего не останется, как приобретать продукцию компании-монополиста. При этом компания-покупатель может повысить стоимость своей продукции, поскольку будет стараться окупить собственные вложения.

Важность сделок М&А в современных экономических отношениях видится в том, что сделки слияния и поглощения, прежде всего, влияют на рыночную стоимость компаний и очень часто в современном экономическом пространстве появление новых крупных компаний обязано именно проведению сделок слияния и поглощения, как экономическим процедурам укрупнения бизнеса и капитала <sup>1</sup>.

Неотъемлемой составляющей сделок слияния и поглощения является их регулирование. Процесс контроля сделок в России М&А опирается на законы и нормативно-правовые акты Российской Федерации. Проблема регулирования М&А заключается в том, что в законодательстве РФ нет четкого законодательного контроля над процессом М&А.

В данной статье мы рассмотрим нормативно-правовые риски и их регулирование при совершении сделок слияния и поглощения. При верно выбранной стратегии проведения М&А, подкрепленной юридической базой, можно минимизировать или исключить возможность негативных последствий после заключения сделки.

Для снижения рисков в процессе приобретения пакетов акций компаний в России, безусловно, необходимо учитывать положения ФЗ «Об акционерных обществах» <sup>2</sup>, ФЗ «О рынке ценных бумаг» <sup>3</sup> и ФЗ «О защите конкуренции» <sup>4</sup>.

Основными инструментами в российском законодательстве в отношении сделок М&А определяют такие, как добровольное предложение; обязательное предложение; принудительный выкуп <sup>5</sup>.

На российском рынке слияний и поглощений наиболее распространенными направлениями для проведения актуальных изменений с помощью правовой базы в целях снижения рисков являются возможность получения конкурентного преимущества; реорганизация бизнеса; регулирование корпоративных отношений.

В соответствии с российской нормативно-правовой базой, с помощью которой регулируются корпоративные отношения в организации, были приняты основные нормативно-правовые акты, регулирующие различные стороны деятельности в российских коммерческих организациях, включая сделки слияния и поглощения.

<sup>1</sup> Слияния и поглощения в России // URL: <http://mergers.ru/>. Дата обращения 27.10.2023.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 31.07.2020, с изм. от 24.02.2021) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/). Дата обращения 12.10.2023.

<sup>3</sup> Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ (последняя редакция) // <https://URL:www.garant.ru/>. Дата обращения 01.11.2023.

<sup>4</sup> Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (последняя редакция) // <https://URL:www.garant.ru/>. Дата обращения 01.11.2023.

<sup>5</sup> Бегаева А.А. Корпоративные слияния и поглощения. Проблемы и перспективы правового регулирования: моногр. — М.: Инфотропик Медиа, 2019.

К регулирующим документам М&А можно отнести Гражданский кодекс РФ<sup>6</sup>, а также ряд законов. Например, Федеральный закон «Об акционерных обществах», Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью»<sup>7</sup> и т.д.

Эти законы направлены на регулирование рынка ценных бумаг, антимонопольному регулированию. Однако, проблема противоречия законодательного контроля и необходимости правового регулирования деятельности современных компаний, встречается в нормах, упорядочивающих процесс проведения сделок М&А, а также на сегодняшний день отсутствует закон, который должен напрямую регулировать их правоотношения.

Для проведения сделок М&А важной составляющей является консультирование юристов по поводу проведения сделки, а также судебная практика, с помощью которой разъясняются споры и конфликты в процессе переговоров.

В Законодательстве Российской Федерации нет конкретного определения термина «слияние и поглощение». Некоторые российские ученые полагают, что сделку по слиянию и поглощению можно определить как процедуры реорганизации юридических лиц, предусмотренные в ч. 1 ст.57 ГК РФ<sup>8</sup>.

Такую интерпретацию термина М&А иногда считают не совсем оправданной, поскольку в данной статье Гражданского Кодекса не рассмотрено все многообразие способов для процесса передачи контроля над предприятием.

Мы считаем, что, рассматривая юридическую природу сделок слияния и поглощения в более широком смысле, можно определить этот вид сделок, как юридическую процедуру, приводящую к передаче корпоративного контроля в компании из одних рук в другие, что в свою очередь повышает уровень операционного риска и имущественного.

Анализ сделок слияния и поглощения проводился долгое время без применения какого-либо экономического и правового инструментария, и прежде всего, без опоры на нормативно-правовые механизмы, особенно для реорганизации предприятий<sup>9</sup>.

Основная проблема осуществления сделок М&А заключается в том, что в законодательстве Российской Федерации отсутствуют конкретные правила регулирования процесса слияния и поглощения.

Подобная нехватка конкретных законов, а также нормативно-правовых актов препятствует многим процессам в проведении сделок слияния и поглощения, увеличивая тем самым уровень нормативно-правового риска. Кроме этого, в Российской Федерации практически отсутствует законодательный контроль над процессом М&А. Это дает возможность недобросовестным участникам сделок слияния и поглощения злоупотреблять правом проведения сделок и оставаться безнаказанными, чем повышается уровень рыночного и имущественного риска. В данном случае сделка М&А считается публичным предложением. При этом акционер может сделать это предложение о поглощении акций.

В сделках слияния и поглощения в РФ, были введены такие новшества, снижающие ряд рисков, как возможность отказа от права на приобретаемую собственность и возмещение регулирования возможных потерь. В таком случае обговариваются все возможные негативные варианты развития событий. В такой ситуации компания-продавец будет обязана возместить финансовые потери, в связи с наступлением проблемных ситуаций в компании.

Как инструмент риск-менеджмента, в сделках слияний и поглощений, можно считать потестативные условия. В России с 2015 года разрешены потестативные условия. Потестативные ус-

<sup>6</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 26.10.2021) // URL: <https://www.garant.ru/>. Дата обращения 21.10.2023.

<sup>7</sup> Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // URL: <https://www.garant.ru/>. Дата обращения 01.11.2023.

<sup>8</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 26.10.2021) // URL: <https://www.garant.ru/>. Дата обращения 21.10.2023.

<sup>9</sup> Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний. Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 1. С. 12–17.

ловия в договоре сделки М&А — это условия, с помощью которых можно запустить сделку в зависимости от того, что совершил или не совершил тот или иной участник сделки. В договорных обязательствах можно прописать возможные негативные последствия в случае, если будет выявлено какое-либо нарушение.

Приведем примеры снижения рисков путем слияния и поглощения на российском рынке. В последние годы — 2020–2023 гг., примерно половина сделок по слиянию и поглощению, которые произошли в России, в основном, составляют сделки в сфере недвижимости. На российском рынке слияния и поглощения в последние годы можно наблюдать рост количества сделок М&А, это объясняется совершением крупных сделок между нефтегазовыми компаниями.

Например, в октябре 2021 года было объявлено о слиянии двух нефтехимических российских компаний «Тиуф» и «Сибур». По словам председателей советов директоров компаний А. Шигабудинова и Д. Кнова, данный союз будет иметь более высокую прибыль: «Если акционеры получали до объединения от «Сибура» — рубль и от «Таифа» — рубль, то от объединенной компании смогут получать до 6 рублей»<sup>10</sup>. Образование такого объединения, под названием «СИБУР Холдинг» послужило началом для борьбы на крупнейшем мировом рынке. По мнению экспертов, это слияние в будущем должно принести хорошую прибыль и снизить более чем в 1,5 раза такие виды рисков, как финансовый, снижения доходности, селективный, снижения платежеспособности и др. Данное слияние является выгодным для обеих сторон, например, появится возможность расширения ассортимента и увеличением мощностей производства без лишних затрат на строительство.

Поскольку масштабы данных организаций и положение на российском рынке несколько отличаются, данный союз будет выгоден обеим сторонам. Для «Сибура» — это возможность расширения своих производственных мощностей, получение новой, квалифицированной рабочей силы и снижения производственного риска, а «Таиф», в свою очередь, получит сильного партнера с устойчивым положением на рынке, с уже организованными рынками сбыта и снизит риск финансовой неустойчивости.

Таким образом, в связи с активным ростом и развитием рынка сделок слияний и поглощений нужно, безусловно, развивать и совершенствовать нормативно-правую базу, как один из инструментов риск-менеджмента, снижающий такие виды рисков, как: рыночный, кредитный, финансовый, ликвидный, потери платежеспособности, финансовой устойчивости и др.

#### Список литературы

1. Слияния и поглощения в России. URL:<http://mergers.ru/>. Дата обращения 23.10.2023.
2. Бегаева А.А. Корпоративные слияния и поглощения. Проблемы и перспективы правового регулирования: моногр. — М.: Инфотропик Медиа, 2019.
3. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний. Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 1. С. 12–17.
4. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996. № 39-ФЗ (последняя редакция)// URL:<https://www.garant.ru/>. Дата обращения 01.10.2023.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994. № 51-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 26.10.2021). URL:<https://www.garant.ru/>. Дата обращения 21.10.2023.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994. № 51-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 26.10.2021)//URL:<https://www.garant.ru/>. Дата обращения 21.10.2023.
7. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006. № 135-ФЗ (последняя редакция)// <https://URL:www.garant.ru/>. Дата обращения 01.10.2023.
8. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 31.07.2020, с изм. от 24.02.2021) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021)//URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/). Дата обращения 12.10.2023.
9. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об обществах с ограниченной ответственностью»//URL:<https://www.garant.ru/>. Дата обращения 01.10.2023.

<sup>10</sup> Слияния и поглощения в России // URL:<http://mergers.ru/>. Дата обращения 27.10.2023.

### References

1. Mergers and acquisitions in Russia. URL:<http://mergers.ru/>. Accessed 23.10.2023.
2. Begaeva A.A. Corporate mergers and acquisitions. Problems and prospects of legal regulation: monogr. – М.: Infotropik Media, 2019.
3. Vladimirova I.G. Mergers and acquisitions of companies. Management in Russia and abroad. 2019. No. 1. Pp. 12–17.
4. Federal Law «On the Securities Market» dated 22.04.1996 № 39-FZ (latest edition)/URL:<https://www.garant.ru/>. Accessed 01.10.2023.
5. The Civil Code of the Russian Federation (Part one) of 30.11.1994 № 51-FZ (ed. of 28.06.2021, with amendments. from 10/26/2021)//URL:<https://www.garant.ru/>. Date of appeal 21.10.2023.
6. The Civil Code of the Russian Federation (part one) of 30.11.1994 № 51-FZ (ed. of 28.06.2021, with amendments. from 10/26/2021)//URL:<https://www.garant.ru/>. Date of appeal 21.10.2023.
7. Federal Law «On Protection of Competition» dated 26.07.2006 № 135-FZ (latest edition)// <https://www.garant.ru/>. Accessed 01.10.2023.
8. Federal Law No. 208-FZ of 26.12.1995 (as amended on 31.07.2020, with amendments. dated 24.02.2021) «On Joint-Stock Companies» (with amendments and additions, intro. effective from 01.01.2021)// URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/). Date of appeal 12.10.2023.
9. Federal Law No. 14-FZ of 08.02.1998 (as amended on 02.07.2021) «On Limited Liability Companies»// URL:<https://www.garant.ru/>. Accessed 01.10.2023.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-77-86>



## Стратегия привлечения клиентов и повышения конверсии в интернет-торговле посредством разработки ux/ui дизайна

**К. К. Варосян**

*Индивидуальный предприниматель,  
[v.k.karlen@gmail.com](mailto:v.k.karlen@gmail.com)*

*ИП Варосян Карлен Кароевич,  
Тверская область, Россия*

**Аннотация:** Статья посвящена характеристике современного состояния и перспектив разработки стратегии привлечения клиентов и повышения конверсии в интернет-торговле на основе разработки UX/UI дизайна. Уточняются теоретические основы UX/UI дизайна, проводится сравнительный анализ UX/UI дизайна с веб-дизайном. Выявляется, что UX/UI дизайн является следующей ступеней после разработки веб-дизайна. В основу UX/UI дизайна включается система принципов клиентоориентированности, удержания клиента и его включения в бесшовную структуру программного продукта. UX/UI дизайн ориентирован на сбор данных о предпочтениях клиента, его целевых переходах, конкретных действиях на странице, в целях адаптации под них и создания чувства полного погружения в платформу. Подчеркивается, что UX/UI дизайн в большей мере ориентирован не на привлечение клиентов, а на удержание и повышение вероятности повторного многократного возвращения на платформу. По итогам исследования можно заключить, что UX/UI дизайн не оказывает существенного влияния на привлечение клиентов; однако UX/UI дизайн оказывает определенное положительное воздействие на повышение конверсии в интернет-торговле за счет гармоничного распределения товаров в интернет-магазине, соответствия интерфейса запросам целевой аудитории, формирования понятной структуры сайта и следования принципам максимального аудиовизуального и графического эффекта.

**Ключевые слова:** UX/UI дизайн, веб-сайт, конверсия, повышение продаж, продвижение, интернет-маркетинг, стратегия продвижения, маркетинговая стратегия, организация продаж, интернет-торговля.

**Для цитирования:** Варосян К.К. Стратегия привлечения клиентов и повышения конверсии в интернет-торговле посредством разработки ux/ui дизайна. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 77–86. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-77-86>.

## Strategy to attract customers and increase conversions in internet trading through UX/UI design development

**K. K. Varosian**

*Individual entrepreneur,  
[v.k.karlen@gmail.com](mailto:v.k.karlen@gmail.com)*

*IE Varosian Karlen Karoevich,  
Tver region, Russia*

**Abstract:** The article is devoted to the characteristics of the current state and prospective strategy for the development of clients. The basics of UX / UI design are clarified, a comparative analysis of UX / UI design with web design is

carried out. It turns out that UX/UI design is the next step after the development of web design. UX/UI is based on a customer-oriented implementation system, which is the basis of the application and includes the structure of the software product. UX/UI design is focused on collecting data about the client's preferences, their main transitions, specific actions on the pages, adapting to them and meeting the needs of full coverage. It is emphasized that UX/UI design is not more focused on attracting customers, but on retention and increasing the likelihood of repeated attraction to the load. Research findings include that UX/UI design is not essential to customer acquisition; However, UX/UI design has a significant impact on increasing the conversion rate in e-commerce by combining the product distribution version of the e-shop, consistent with the external handling of the appearance, the clear structure of the structure, and the consequence of increasing the concentration of the audiovisual and graphic effect.

**Keywords:** UX/UI design, website, conversion, sales increase, promotion, Internet marketing, promotion strategy, marketing strategy, sales organization, online commerce.

**For citation:** K.K. Varosian Strategy to attract customers and increase conversions in internet trading through UX/UI design development. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 77–86. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-77-86>.

Современные реалии цифровизации экономики определяют глобальную перспективу управления деятельностью бизнеса посредством цифровых технологий в целях обеспечения конкурентоспособности и качественного преобразования традиционных бизнес-процессов. Трансформационные процессы определяют глобальные перспективы пересмотра подходов к продвижению компаний, отголоски которых наблюдаются уже сегодня. Проникновение бизнеса в среду сети интернет в глобальном представлении определило расширение числа направлений продвижения, сформировав условия качественного развития подходов и инструментов к продвижению. Решение задачи привлечения клиентов и повышения конверсии во многих отраслях, функционирующих в сетевом пространстве, является первостепенной задачей, с которой главным образом сопряжено достижение запланированных финансовых показателей-результатов деятельности. Как итог, актуальность приобретает рассмотрение комплекса факторов, обуславливающих расширение возможностей привлечения клиентов и повышения конверсии, выработки системно-стратегических управленческих мероприятий, механизмов, нацеленных на решение определенных задач компании. На примере интернет-торговли, отметим высокое ролевое значение таких инструментов веб-продвижения, как таргетированная и контекстная реклама, генерация трафика, SEO-оптимизация и продвижение, а также разработка UX/UI дизайна. Вопросы последнего сегодня остаются практически неисследованными в научных кругах, что обуславливает необходимость проведения дополнительных исследований.

Актуальность анализа влияния UX/UI дизайна на возможности привлечения клиентов и повышение конверсии обуславливается созданием качественно новых условий взаимодействия пользователя с функционалом страницы интернет-магазина, что в конечном счете определяет перспективу приобретения товаров и удовлетворения необходимых потребностей клиента. UX/UI дизайн становится элементом создания интуитивно понятной и логически обоснованной структуры пользовательского интерфейса, что определяет влияние на пользовательский опыт, который в конечном счете сказывается на результатах взаимодействия со страницей. Последняя в интернет-торговле, как правило, направлена на совершение целевого действия — приобретение товаров или услуг, знакомство с ассортиментом, просмотр характеристик товаров, что ведет к повышению продаж и организации продажного процесса в целом. От того, насколько пользователю доступен функционал приложения, зависит итоговый характер его взаимодействия с целевыми функциями. Таким образом, можно предположить, что UX/UI дизайн в определенной мере влияет на восприятие интернет-магазина клиентом, обуславливая перспективы приобретения товаров или услуг. Это, в свою очередь, сказывается на показателях привлечения клиентов и конверсии.

Цель исследования — охарактеризовать современное состояние и перспективы разработки стратегии привлечения клиентов и повышения конверсии в интернет-торговле на основе разработки UX/UI дизайна.

Задачи исследования:

1. Теоретически обосновать факторы UX/UI дизайна, которые оказывают влияние на возможности продвижения, привлечения клиентов и повышения конверсии.

2. Охарактеризовать пути решения задачи привлечения клиентов в интернет-торговле посредством создания UX/UI дизайна.

3. Провести исследование факторов UX/UI среди потребителей, которые оказывают влияние на выбор товаров.

4. Разработать стратегию привлечения клиентов и повышения конверсии в интернет-торговле на основе управления UX/UI дизайном.

Теоретико-методологическим базисом настоящего исследования служат исследования преимущественно отечественных авторов, посвященные вопросам повышения конверсии и привлечения клиентов в сфере интернет-торговли, анализу тенденций на рынке электронной коммерции, а также в области интернет-маркетинговой деятельности торговых компаний. В работе мы опираемся на методы теоретического исследования: анализ, синтез, обобщение, сравнение, сопоставление, дедуктивный и индуктивный методы. В работе представлены результаты проведенного опроса по составленной анкете. Опрос был проведен среди потребителей компании «ОК Мебель» в количестве 38 человек. Результаты опроса проанализированы качественно и количественно.

В современных реалиях интернет-торговля становится одним из наиболее эффективных каналов организации продаж, определяющих расширение возможностей компании в продвижении товаров или услуг. Интернет-торговля становится обобщающим понятием для сферы услуг и реализации различных групп товаров посредством организации продаж в сети интернет, демонстрируя специфику человеко-ориентированной направленности, связанной со стремлением удовлетворения постоянно растущих потребностей и специфических запросов.

Согласимся с мнением М. Родригез, Ф. Паредес и Г. Йи, выделяющих ряд трендов в секторе розничной торговли, в число которых входит диджитализация и становление рынка интернет-торговли, осуществление маркетинговых мероприятий в сети интернет с применением методологий дизайнерского мышления и маркетинговой разведки. Авторы исследования раскрывают, как дизайн приложения может влиять на результаты привлечения клиентов и повышения конверсии, указывая на перспективы развития бизнеса за счет применения соответствующих инструментов продвижения<sup>1</sup>.

К.А. Залихина и Т.Н. Сакульева придерживаются позиции о том, что интернет-торговля (рынок электронной коммерции) главным образом выстраивается с ориентиром на реализацию повышенного уровня клиентского сервиса. Соглашаясь с позицией авторов, заметим, что клиентский сервис (его качество) определяет уровень доверия клиентов к платформе. Это, в свою очередь, прямым образом сказывается на показателях и результатах продаж в интернет-торговле, обуславливает возможности не только привлечения клиентов, но и их удержания в рамках конкретного программного сервиса (приложения)<sup>2</sup>.

В.В. Колочева и К.А. Венецкая верно определяют, что конкурентоспособность интернет-магазина во многом сопряжена с результатами продаж, поскольку влияет на конечные показатели заинтересованности клиентов в посещении страницы в целях совершения покупок. Конкурентоспособность в работе авторов становится той сравнительной характеристикой, опираясь на которую можно получить данные о возможностях привлечения и удержания клиентов на базе конкретного приложения<sup>3</sup>. Особые перспективы реализации последнего связаны в том числе с работой в сфере UX/UI дизайна приложения, как отражения принципов создания функциональных и интуитивно понятных, клиентоориентированных приложений для совершения покупок.

Дизайн приложения или веб-ресурса становится интегральной характеристикой, которая должна объединять в себе простоту, эффективность, функциональность, удобство, брендинг и характерную специфику (запоминающаяся «изюминка»), и т.п. Так, в работе Т.С. Фроловой и

<sup>1</sup> Родригез М., Паредес Ф., Йи Г. Навстречу будущему потребительскому опыту: тренды и инновации в розничной торговле. Форсайт. 2016. № 3. С. 18–28.

<sup>2</sup> Залихина К. А., Сакульева Т. Н. Развитие клиентского сервиса как основа зарождения системы электронной коммерции. Вестник ГУУ. 2021. № 9. С. 81–86.

<sup>3</sup> Колочева В.В., Венецкая К.А. Формирование системы показателей для исследования конкурентоспособности интернет-магазинов мультибрендовой одежды. Практический маркетинг. 2022. №5 (302). С. 21–24.

соавторов прямо указывается высокая роль в развитии собственного бренда посредством использования возможностей сети-интернет, что также находит свое отражение в вопросах проектирования структуры и дизайна приложения<sup>4</sup>.

А.И. Рыжих и В.В. Герасименко считают, что продвижение на рынке интернет-торговли при реализации маркетинговых стратегий компании требует не только организации целенаправленных рекламных кампаний, но и учета особенностей конкретной целевой аудитории, потребителей, на которых нацелены данные маркетинговые мероприятия. Авторы придерживаются позиции о том, что стратегия продвижения компании во многом определяет возможности привлечения клиентов<sup>5</sup>. Соглашаясь с приведенными тезисами, отметим, что важно не только привлекать клиентов, но и получать от них совершение необходимых операций, в частности, покупок товаров. Это требует организации эффективной системы косвенных воздействий на потребительские привычки клиентов, использования всего комплекса инструментов интернет-маркетинга в интернет-торговле.

А.В. Минаков верно определяет, что развитие интернет-торговли в современных реалиях национальной экономики сопряжено с выделением собственной ниши и специфики привлекаемых клиентов. Это требует создания актуальных клиентоориентированных моделей выстраивания взаимоотношений с оптимальным соотношением рисков, затрат на привлечение и удержание, а также получаемого эффекта от реализации данных процедур<sup>6</sup>. На наш взгляд, важным шагом на пути к обеспечению контроля за совершением целевых действий на странице становится именно разработка эффективного UX/UI дизайна, направленного на улучшение клиентского опыта и создание условий конечного перехода к интересующим товарным сегментам. Вкупе с другими инструментами, UX/UI дизайн может сыграть ключевую роль в удержании клиентов и повышении конверсии.

Важно понимать, что разработка эффективного UX/UI дизайна напрямую зависит от качества аналитики. Аналитика, по мнению М. Нигматуллиной, становится инструментом оптимизации принимаемых решений в бизнесе, ориентированных на развитие компании, что в особенности актуально в период цифровой трансформации экономики<sup>7</sup>. Так, ключевое отличие UX/UI от веб-дизайна заключается в построении оптимальной структуры интернет-портала или приложения с ориентиром на клиентский запрос, имеющуюся статистику посещений страниц, закономерности переходов и в то же время руководство логическими принципами. Все это объединяется в систему удержания потребителей и перехода по полезным ссылкам (страницам приложения). Описанная система является следствием использования собственных данных для принятия решений в бизнесе, что напрямую связано с применением инструментария сбора информации о целевых действиях.

Для целей повышения конверсии (доля клиентов, осуществивших покупку, в структуре общего трафика) В.С. Никитин предлагает целый набор инструментов, в частности, рекламного характера (контекстная реклама). По итогам сравнительного их исследования, В.С. Никитин показывает, что контекстная реклама является эффективным инструментом, влияющим на привлечение клиентов и повышение конверсии<sup>8</sup>. М.А. Нагорный видит высокое значение применения не только контекстной рекламы, но и других инструментов маркетингового продвижения,

<sup>4</sup> Фролова Т.С., Фукс А.Ю., Пустовит А.А., Черкасов Е.А. Определение брендинга и его актуальность в современном мире. Столыпинский вестник. 2022. № 5. С. 2626–2630.

<sup>5</sup> Рыжих А.И., Герасименко В.В. Маркетинговые стратегии предприятий розничной торговли в условиях цифровизации. Инновации и инвестиции. 2022. № 4. С. 67–73.

<sup>6</sup> Минаков А.В. Перспективы развития интернет-торговли и интернет-магазинов в России. Теория и практика общественного развития. 2023. № 6 (182). С. 143–152.

<sup>7</sup> Нигматуллина М. Как розничные сети и интернет-магазины используют собственные данные для принятия решений в бизнесе. Инновации и инвестиции. 2023. № 5. С. 131–134.

<sup>8</sup> Никитин В.С. Анализ влияния контекстной рекламы на конверсию в digital-маркетинге. Практический маркетинг. 2023. № 3. С. 49–52.

среди которых SEO, контент-маркетинг, продвижение в социальных сетях, публикация имиджевых материалов<sup>9</sup>. Отметим, что контекстная реклама в большей мере служит именно способом привлечения клиента для совершения целевой покупки, как правило, рекламного предложения, в котором продвигается конкретный товар. Однако для целей постоянного повышения конверсии и расширения числа потребителей компании, укрепления положения, требуется удержание и перевод клиента из характера случайного посетителя в долгосрочный. В этом вопросе видим особую перспективу UX/UI дизайна.

Проблемы разработки концепции и эффективного многоуровневого дизайна интернет-магазина остаются малоизученными. Например, Р.Ю. Желобкова выделяет систему структурных компонентов интернет-магазина, однако не указывает реальных примеров эффективных переходов между ними<sup>10</sup>. Ответственность за эффективность последних также возложена на UX/UI дизайн интернет-магазина, что требует соблюдения ряда типовых правил разработки пользовательского интерфейса (UI):

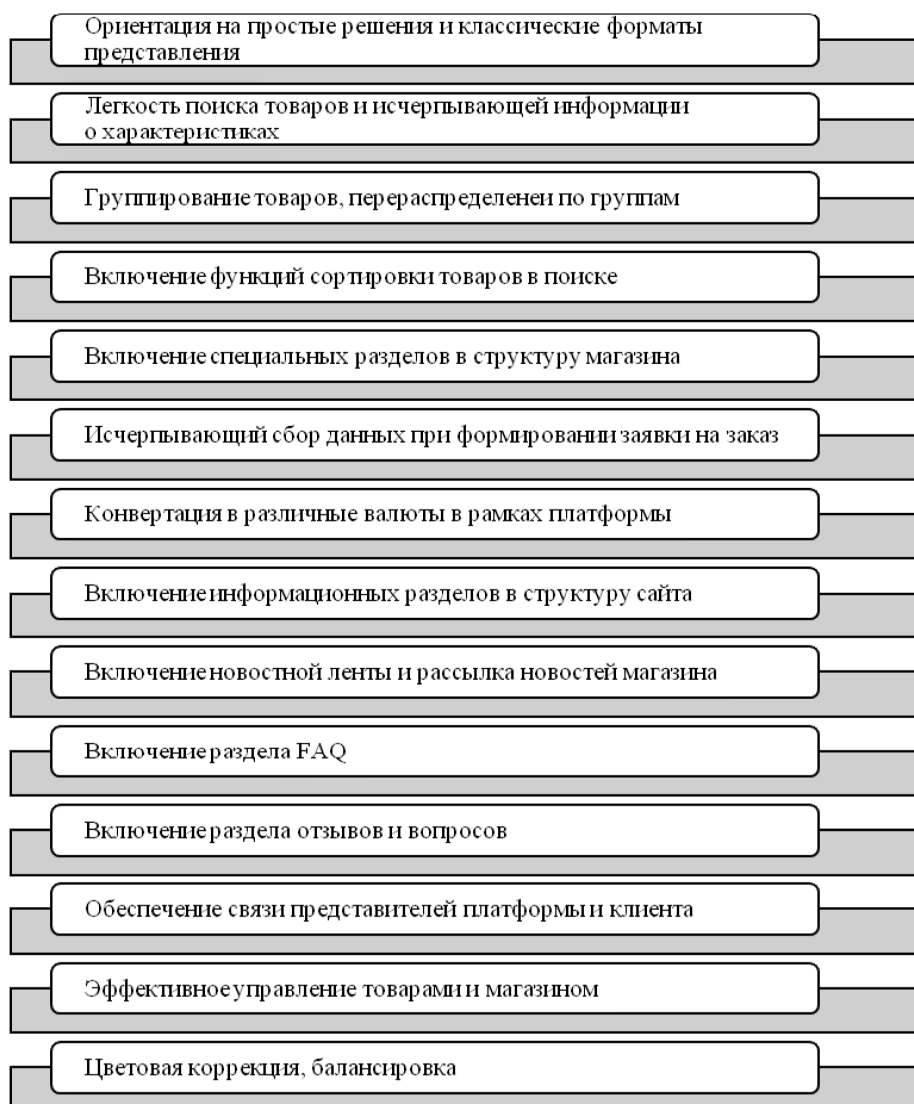


Рис. 1. Правила разработки пользовательского интерфейса

<sup>9</sup> Нагорный М.А. Методы повышения эффективности интернет-маркетинга в сфере строительства. Практический маркетинг. 2023. № 6. С. 3–7.

<sup>10</sup> Желобкова Р.Ю. Разработка концепции и дизайна интернет-магазина. Вестник МГУП. 2012. № 9. С. 62–77.

Обращаясь к рисунку 1, заметим, что пользовательский интерфейс является достаточно сложной структурой. Описанные правила в большей мере являются типовыми и отражают специфику формирования эффективного веб-дизайна. В связи с этим важно выделить конкретные отличия UX/UI дизайна от веб-дизайна (табл. 1):

Таблица 1

Сравнительный анализ UX/UI дизайна и веб-дизайна

№	Критерий	UX/UI дизайн	Веб-дизайн
1.	Целевая ориентация	Оптимизация существующей структуры сайта, его архитектуры, в целях удержания клиента и привлечения к переходам по необходимым направлениям.	Создание эффективной и гармоничной страницы с понятным распределением вкладок.
2.	Специфика построения	Бесшовная интеграция и максимальное пользовательское погружение	Удобство и взаимосвязанность, логика расположения страниц
3.	Представление для пользователя	Интерфейс и его характеристики, возможность управления интерфейсом при помощи графики, тактильно, по голосу.	Весь веб-сайт и его структура, взаимосвязь вкладок, интуитивная ясность.
4.	Результат формирования	Страница, сайт или приложение, максимально адаптированное под пользовательский опыт и сценарии использования.	Оптимальная структура навигации по странице, распределение товаров и др.

Результаты сравнительного анализа, представленные в таблице 1, прямо указывают на то, что UX/UI дизайн является следующей ступеней после разработки веб-дизайна. В основу UX/UI дизайна включается система принципов клиентоориентированности, удержания клиента и его включения в бесшовную структуру программного продукта. UX/UI дизайн ориентирован на сбор данных о предпочтениях клиента, его целевых переходах, конкретных действиях на странице, в целях адаптации под них и создания чувства полного погружения в платформу.

Учитывая возможности удержания потребителя на платформе за счет UX/UI дизайна, важным становится продвижение веб-сайта для целей прямых продаж. Привлечение клиентов становится ключевой задачей на пути к повышению конверсии посредством UX/UI дизайна; сам по себе UX/UI дизайн не способен привлекать клиентов, поскольку для данной задачи требуется организовывать приток трафика за счет рекламы и генерации запросов. Однако в конечном счете после привлечения клиентов на страницу интернет-магазина с UX/UI формируются условия создания эффективного клиентского опыта и последующего удержания клиента, перевода его в режим «постоянного» потребителя (регулярного).

UX/UI дизайн представляет собой сочетание пользовательского опыта (UX) и пользовательского интерфейса (UI). Пользовательский опыт представляет под собой практический опыт использования ресурса, цели, препятствия и привычки, которые возникают при работе с интернет-магазином. Задача работы с пользовательским опытом заключается в том, чтобы обеспечить его максимальное качество и уровень, что создаст условия максимального отклика со стороны потребителя и его удержания (логика сайта, взаимосвязанность вкладок, быстрота поиска, удобство и эффективность восприятия и т.д.). Пользовательский интерфейс включает в себя элементы графического, тактильного, голосового и звукового интерфейсов, которые объединяются в структуре навигации и взаимодействия с ресурсом. В конечном счете UX/UI дизайн представляет под собой систему изучения пользовательского опыта и создание на этой основе эффективного интерфейса, который будет отвечать типовым формам поведения пользователя.

UX/UI дизайн может стать эффективным способом повышения конверсии в интернет-торговле за счет:

- во-первых, обеспечения логически понятной структуры, исключения ошибок и проблем при взаимодействии с интернет-магазином, что положительно сказывается на впечатлениях от работы с платформой;
- во-вторых, удержания клиентов при формировании желания «вернуться» на страницу, остаться на ней для просмотра других объявлений и т.п.;
- в-третьих, создания эффективных условий выполнения сценария массовых покупок (предложение похожих товаров, эффективный переход от одной вкладки / товара, к другой, формирование предложений в одном стиле, гармоничное распределение товаров, и т.д.).

Как итог, UX/UI дизайн влияет на характер поведения клиента при посещении страницы (поскольку эффективный UX/UI дизайн позволяет «направлять» клиента на совершение определенных операций), запоминаемость страницы за счет создания удобства и элементов привычности, возвращение к интернет-магазину за счет обеспечения хорошего сервиса и качества клиентского опыта.

Для более точного и подкрепленного исследования сферы влияния описанных факторов, был проведен опрос клиентов компании «ОК Мебель» в количестве 38 человек. Цель опроса состояла в исследовании отношения клиентов к интернет-магазину и сравнительной оценки вероятности их повторного возвращения на ресурс. В вопросах анкеты были расставлены акценты, указывающие на зависимость между качественным UX/UI дизайном и результатами клиентского опыта, уровня ожиданий. Вопросы и варианты ответов, предложенные респондентам, а также результаты ответа на них в комплексе раскрыты в таблице 2.

Таблица 2

Структура разработанной анкеты

№	Вопросы анкеты	Варианты ответа
1.	Я часто обращаю внимание на удобство использования интернет-магазина (поиск товара, сравнение характеристик, оформление покупки) при выборе площадки для совершения покупок.	1. Да. (74%) 2. Нет. (13%) 3. Затрудняюсь ответить. (13%)
2.	В случаях, когда я не могу найти нужную мне вкладку в интернет-магазине, я продолжаю поиск с еще большим вниманием.	1. Да. (21%) 2. Нет. (68%) 3. Затрудняюсь ответить. (11%)
3.	Я с большей вероятностью выберу красивый (современный) интернет-магазин с привычным для меня оформлением.	1. Да. (84%) 2. Нет. (13%) 3. Затрудняюсь ответить. (3%)
4.	Для меня важно наличие меню с диалоговыми кнопками на сайте-интернет магазина, в которых бы был доступ к его разделам.	1. Да. (21%) 2. Нет. (34%) 3. Затрудняюсь ответить. (45%)
5.	Интуитивно понятный интерфейс интернет-магазина всегда привлекает, ведь так я могу быстрее искать нужные для меня товары.	1. Да. (84%) 2. Нет. (3%) 3. Затрудняюсь ответить. (13%)
6.	Если я не могу быстро найти товар в интернет-магазине, я обращаюсь к другим интернет-магазинам для его приобретения.	1. Да. (92%) 2. Нет. (0%) 3. Затрудняюсь ответить. (8%)
7.	Мне приятно возвращаться за покупками в интернет-магазин, в котором я могу просмотреть все характеристики товаров.	1. Да. (66%) 2. Нет. (0%) 3. Затрудняюсь ответить. (34%)
8.	Для меня важно наличие вкладок «Отзывы», «Вопросы по товару», «Связаться с продавцом» и т.п.	1. Да. (95%) 2. Нет. (5%) 3. Затрудняюсь ответить. (0%)

Результаты проведенного анкетирования среди потребителей позволяют сделать ряд выводов:

1. Для большей части респондентов удобство использования интернет-магазина (поиск товара, сравнение характеристик, оформление покупки) становится ключевым фактором выбора пло-

щадки для осуществления покупок. Можно предположить, что данные характеристики встают в один ряд с надежностью, брендом, качеством представленных товаров, скоростью доставки и т.п.

2. Неэффективный интерфейс (проблемы с поиском товаров, сложность навигации на сайте, отсутствие необходимых вкладок на странице), который не удовлетворяет целевым запросам пользователя, становится одним из факторов, снижающих частоту обращения потребителей к интернет-магазину. В ряде случаев подобные проблемы с пользовательским интерфейсом служат основанием для смены площадки для приобретения товаров.

3. Функционал, связанный со сравнением характеристик товаров, их подбором, просмотром отзывов, вопросов по товару, становится важной составляющей пользовательского интерфейса, поскольку отвечает запросу поиска товара, удовлетворяющего клиента по соотношению цена-качество.

4. Красота интерфейса (внешний вид, дизайн, брендинг, качество исполнения, шрифты) может повлиять на выбор среди схожих площадок. В таком случае потребители с большей долей вероятности остановятся на более приятном для них интерфейсе с более привлекательным дизайном.

5. Навигация по сайту с использованием отдельной панели с разделами (категориями) не всегда выступает необходимым инструментом поиска товаров в интернет-магазине. Это играет в пользу отказа от кнопок с навигацией в случае эффективно адаптированного UX/UI дизайна.

Так, привлечение клиентов на сайт интернет-магазина компании, их удержание и повторное возвращение, как итог, увеличение конверсии, становится следствием влияния ряда факторов-условий, среди которых определенное положительное значение играет UX/UI дизайн, отвечающий за бесшовную интеграцию и интуитивную ясность интерфейса для потребителя.

Учитывая это, важнейшей задачей становится разработка эффективного UX/UI дизайна для целей привлечения потребителей и повышения конверсии, что требует учета ряда основ (рис. 2).

Обращаясь к рисунку 2, заметим, что целевая ориентация описанной стратегии — повышение конверсии за счет создания эффективной структуры сайта. Важно понимать, что UX/UI дизайн не способен полномасштабно (конкурентоспособно с другими инструментами продвижения) привлекать трафик в интернет-магазин; однако именно UX/UI дизайн отвечает за повторное возвращение клиента на сайт и опыт его положительного взаимодействия с ним. Так, можно заключить, что UX/UI дизайн не оказывает существенного влияния на привлечение клиентов; однако UX/UI дизайн оказывает определенное положительное воздействие на повышение конверсии в интернет-торговле за счет гармоничного распределения товаров, формирования понятной структуры сайта и следования принципам максимального аудиовизуального и графического эффекта. Это позволяет создать эмоциональные связи с сайтом, формирует положительные впечатления о бренде интернет-магазина.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать ряд выводов:

1. UX/UI дизайн определяет развитие факторов в структуре интернет-магазина, которые оказывают влияние на возможности повышения конверсии за счет эффективного расположения элементов интерфейса, интуитивного обращения с сайтом, красивым дизайном и эргономикой. Как итог, UX/UI дизайн становится способом улучшения клиентского опыта, что сказывается на итогах приобретения товаров или услуг в интернет-магазине.

2. Задачи привлечения клиентов в интернет-торговле посредством создания UX/UI дизайна на современном этапе не могут быть решены в полной мере, поскольку UX/UI дизайн служит, скорее, способом формирования запоминаемости интернет-магазина среди других за счет создания уникального и простого опыта взаимодействия. UX/UI дизайн, скорее, влияет не на привлечение клиентов, а на их повторное возвращение на сайт интернет-магазина.

3. Потребители чаще выберут сайт с эффективным для них UX/UI дизайном, который будет отвечать субъективным требованиям и конкретным типовым сценариям обращения с сайтом. Это обуславливает перспективы разработки эффективного UX/UI дизайна и привлечения клиентов на подобные страницы для повышения конверсии от продаж.

4. Разработка стратегии привлечения клиентов и повышения конверсии в интернет-торговле на основе управления UX/UI дизайна может быть реализована только частично, что обуслав-

**1. Цель**

- Привлечение и удержание клиента
- Повышение конверсии (целевое действие - приобретение товара)

**2. Инструменты реализации**

- Реклама (привлечение трафика за счет различных методов)
- Гармоничный UX/UI дизайн интернет-магазина

**3. Сбор информации для создания веб-сайта / его обновления**

- Отличия от конкурентов, основной функционал, задачи и структура, стиль

**4. Аналитика конкурентов и пользователей**

- Сильные и слабые стороны конкурентов
- Отличия веб-сайтов и продуктов
- Акценты в дизайне

**5. Разработка структуры сайта с учетом пользовательских путей (СJM)**

- В СJM обычно указывают, с помощью каких источников пользователь попал на сайт, что он решал при взаимодействии, что могло ему помешать и как он дошел до цели.

**6. Создание прототипа сайта**

- Прототип основывается на поведении ЦА, сценариях взаимодействия с сайтом, разработанной структуре и удачных отличительных чертах сайтов-конкурентов

**7. Размещение контента и определение списка его расположения для целей удержания внимания клиентов**

- Подготовка различных макетов размещения, сравнение их использования

**8. Формирование дизайна пользовательского интерфейса**

- 8.1. Подбор фирменных шрифтов и цветов — на основе предыдущих исследований аудитории.
- 8.2. Разработка набора базовых элементов сайта: иконок, кнопок, полей ввода, строки поиска. В случае крупных проектов они могут быть объединены в UI-кит.
- 8.3. Визуализация механики взаимодействия пользователя с интерфейсом. На этом этапе прорабатывается необходимая анимация и микровзаимодействия. Например, увеличение баннеров при наведении мышки или анимация кнопок после нажатия.

**9. Тестирование**

- Пользовательское тестирование
- Отслеживание поведения пользователей

**10. Улучшение / запуск сайта**

- Результат – увеличение конверсии за счет эффективной структуры сайта

Рис. 2. Стратегия привлечения клиентов и повышения конверсии в интернет-торговле посредством разработки UX/UI дизайна

ливается сугубо эффектами повышения конверсии за счет UX/UI дизайна. Вместе с тем важнейшими этапами разработки стратегии является постановка целей (повышение конверсии), выбор инструмента, воспроизводство инструмента, фиксация эффекта.

Перспективы дальнейших исследований автора связаны с совершенствованием опросной анкеты и выявлением более сложных закономерностей влияния UX/UI дизайна на показатели конверсии. Особое значение в этой структуре приобретает сравнительный анализ конверсии при работе с сайтом с эффективным UX/UI дизайном и веб-дизайном, что определяет дальнейшие исследовательские задачи автора настоящего исследования.

### Список литературы

1. Желобкова Р.Ю. Разработка концепции и дизайна интернет-магазина. Вестник МГУП. 2012. № 9. С. 62–77.
2. Залихина К. А., Сакульева Т. Н. Развитие клиентского сервиса как основа зарождения системы электронной коммерции. Вестник ГУУ. 2021. № 9. С. 81–86.
3. Колочева В.В., Венецкая К.А. Формирование системы показателей для исследования конкурентоспособности интернет-магазинов мультибрендовой одежды. Практический маркетинг. 2022. № 5 (302). С. 21–24.

4. Минаков А.В. Перспективы развития интернет-торговли и интернет-магазинов в России. Теория и практика общественного развития. 2023. № 6 (182). С. 143–152.
5. Нагорный М.А. Методы повышения эффективности интернет-маркетинга в сфере строительства. Практический маркетинг. 2023. № 6. С. 3–7.
6. Нигматуллина М. Как розничные сети и интернет-магазины используют собственные данные для принятия решений в бизнесе. Инновации и инвестиции. 2023. № 5. С. 131–134.
7. Никитин В.С. Анализ влияния контекстной рекламы на конверсию в digital-маркетинге. Практический маркетинг. 2023. № 3. С. 49–52.
8. Родригез М., Паредес Ф., Йи Г. Навстречу будущему потребительскому опыту: тренды и инновации в розничной торговле. Форсайт. 2016. № 3. С. 18–28.
9. Рыжих А.И., Герасименко В.В. Маркетинговые стратегии предприятий розничной торговли в условиях цифровизации. Инновации и инвестиции. 2022. № 4. С. 67–73.
10. Фролова Т.С., Фукс А.Ю., Пустовит А.А., Черкасов Е.А. Определение брендинга и его актуальность в современном мире. Столыпинский вестник. 2022. № 5. С. 2626–2630.

#### References

1. Zhelobkova R.Yu. Development of the concept and design of the online store. MGUP Bulletin. 2012. № 9. S. 62–77.
2. Zalikhina K. A., Sakulieva T. N. Development of client service as the basis for the birth of the e-commerce system. Bulletin of GUU. 2021. № 9. S. 81–86.
3. Kolocheva V.V., Venetskaya K.A. Formation of a system of indicators to study the competitiveness of online stores of multi-brand clothing. Practical marketing. 2022. № 5 (302). S. 21–24.
4. A.V. Minakov. Prospects for the Development of Online Commerce and Online Stores in Russia. Theory and practice of social development. 2023. № 6 (182). S. 143–152.
5. Nagorny M.A. Methods of improving the efficiency of Internet marketing in the field of construction. Practical marketing. 2023. № 6. S. 3–7.
6. Nigmatullina M. How retail chains and online stores use their own data to make decisions in business. Innovation and investment. 2023. №5. S. 131–134.
7. Nikitin V.S. Analysis of the impact of contextual advertising on conversion in digital marketing. Practical marketing. 2023. № 3. S. 49–52.
8. Rodriguez M, Paredes F, Yi G. Towards future consumer experience: trends and innovations in retail. Forsyth. 2016. № 3. S. 18–28.
9. Ryzhikh A.I., Gerasimenko V.V. Marketing strategies of retail enterprises in the context of digitalization. Innovation and investment. 2022. № 4. S. 67–73.
10. Frolova TS, Fuchs A.Yu., Pustovit AA, Cherkasov E.A. Definition of branding and its relevance in the modern world. Stolypinsky Herald. 2022. № 5. S. 2626–2630.



## Обеспечение ценовой конкурентоспособности товаров оптовой торговой организации путем оптимизации логистических издержек при транспортировке грузов на дальние расстояния

**А. Ю. Волков**

Генеральный директор,  
[a.volkov19@gmail.com](mailto:a.volkov19@gmail.com)

ООО «МАЛЬТ ОПТ»,  
Хабаровск, Россия

**Аннотация:** Статья посвящена изучению перспектив влияния процессов оптимизации логистических издержек на возможность обеспечения ценовой конкурентоспособности товаров оптовой торговой организации на примере реализации крафтового пива. Уточняются аспекты понятия конкурентоспособности, а также выделяются уровни и факторы (ценовые и неценовые), определяющие конкурентоспособность. В настоящем исследовании обеспечение ценовой конкурентоспособности раскрывается в структуре товарной конкурентоспособности на примере крафтового пива. Выделяются проблемы, с которыми столкнулось оптовое торговое предприятие при транспортировке крафтового пива на дальние расстояния. Выявляется негативный характер влияния данных проблем на ценовую конкурентоспособность и имидж поставляемого крафтового пива. В качестве промежуточного инструмента обеспечения ценовой конкурентоспособности крафтового пива рассматривается методика перевозки грузов на дальние расстояния. Выделен механизм и место методики в структуре обеспечения ценовой конкурентоспособности. Раскрыты эффекты от реализации методики в условиях оптового торгового предприятия.

**Ключевые слова:** ценовая конкурентоспособность; оптовая торговля; влияние издержек на ценовую конкурентоспособность; управление издержками деятельности; методика перевозки грузов на дальние расстояния; влияние издержек на состояние отношений; цена как фактор приобретения продукции в оптовой торговле; B2B рынок.

**Для цитирования:** Волков А.Ю. Обеспечение ценовой конкурентоспособности товаров оптовой торговой организации путем оптимизации логистических издержек при транспортировке грузов на дальние расстояния. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 87–98. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-87-98>.

## Ensuring the price competitiveness of goods of a wholesale trade organization by optimizing logistics costs when transporting goods over long distances

**A. Yu. Volkov**

General Director,  
[a.volkov19@gmail.com](mailto:a.volkov19@gmail.com)

MALT OPT LLC,  
Khabarovsk, Russia

**Abstract:** The article is devoted to the study of the prospects for the influence of logistics cost optimization processes on the possibility of ensuring the price competitiveness of goods of a wholesale trading organization using the example of the sale of craft beer. Aspects of the concept of competitiveness are clarified, as well as levels and factors (price and non-price) that determine competitiveness are identified. In this study, ensuring price competitiveness is disclosed in the structure of commodity competitiveness using the example of craft beer. The problems faced by the wholesale trading company when transporting craft beer over long distances are highlighted. The negative nature of the impact

*of these problems on the price competitiveness and image of the supplied craft beer is revealed. As an intermediate tool for ensuring the price competitiveness of craft beer, the methodology for transporting goods over long distances is considered. The mechanism and place of the methodology in the structure of ensuring price competitiveness is highlighted. The effects of the implementation of the technique in the conditions of a wholesale trading enterprise are disclosed.*

**Keywords:** price competitiveness; wholesale; the impact of costs on price competitiveness; management of activity costs; methodology for the transportation of goods over long distances; Impact of costs on relationship status price as a factor in the purchase of products in wholesale trade; B2B market.

**For citation:** Volkov A. Yu. Ensuring the price competitiveness of goods of a wholesale trade organization by optimizing logistics costs when transporting goods over long distances. *Entrepreneur's Guide*. 2023. Т. 16. № 4. P. 87–98. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-87-98>.

## Введение

В 2022 году национальная экономика столкнулась с новой волной экономических санкций, которые определили комплексное изменение внутренней ситуации, полностью перестроили структуру внешнеэкономических и политических связей, создали условия для внутриотраслевых сдвигов. Сопровождающаяся хаотичностью и неустойчивостью среда, которая находилась под постоянным усилением внешнего давления, была испытана в максимально стрессовых условиях, что привело к значительным сдвигам в структуре самого рынка. Для того, чтобы сохранять собственное положение на рынке и обеспечивать конкурентоспособность в период массовых сдвигов, предприятия, в том числе в сфере оптовой торговли, реализовывали комплекс управленческих мероприятий по ценовому регулированию. Рост цен и неустойчивость связей между заказчиками и поставщиками стали одними из ключевых факторов на пути к сокращению активности. Динамика цен на товары в сфере оптовой торговли напрямую зависела от курса доллара и его скачков, в особенности в части товаров, ввозимых в Россию, поскольку их стоимость определялась с пересчетом курсовой разницы и дополнительной компенсации рисков.

В период массовых экономических сдвигов и изменений, в среде оптовых торговых предприятий возникла особая потребность в реализации как типовых, так и уникальных решений по обеспечению сокращения издержек деятельности, предоставлению потребителям лучших цен на рынке для поддержания внутренних хозяйственных процессов. Управление с учетом неустойчивости среды приобретало сложный характер, поскольку сложно было предсказать будущее состояние рынка, в особенности, в части роста цен на определенные товары.

На примере оптовой торговли пищевой продукцией, в частности пивом, отметим, что ключевыми факторами роста уровня цен выступили: сокращение доступности сырья для изготовления пива (в том числе полная недоступность европейских поставщиков); рост стоимости на отечественные компоненты производства пива; отсутствие альтернатив; высокий износ оборудования при его недоступности; возрастающие транспортно-логистические издержки. Данные факторы, с учетом постоянной изменчивости среды, требовали принятия кардинальных решений. Первичным из системы типовых решений на рынке оптовой торговли стало накопление складских запасов по эффективной цене, дабы обеспечить возможность реализации продукции. Наибольшая активность по формированию складских запасов наблюдалась в первом квартале 2022 года, в ходе чего индекс предпринимательской уверенности составил 15 п.п.<sup>1</sup> В то же время накопление запасов не является доступным и распространенным решением для компаний — оптовых поставщиков пива. Наша компания ООО «МАЛЫТ ОПТ» является поставщиком крафтового пива, отметим, что крафтовое пиво обладает пониженным сроком годности, в отличие от продукции конкурентов, реализующих пастеризованную продукцию в том же сегменте; невозможным было, в том числе, краткосрочное накопление запасов. Обусловлено все это и спецификой бизнеса, связанной с организацией поставок пива на дальние расстояния, — конечный продукт в случае его

<sup>1</sup> Оптовая торговля и товарные рынки. Индекс предпринимательской уверенности квартала [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/opttorg> (дата обращения: 20.08.2023).

удержания на складе может попросту прийти в непригодность при реализации стандартных сроков поставки в 14–35 дней (в зависимости от сезона и прочих факторов).

И хотя запасы накапливались в разрезе сырья, тары, упаковочно-транспортных материалов, маркировок, это не позволяло удерживать цены на продукцию на приемлемом для устойчивого спроса уровне. Таким образом, проявляется проблема отсутствия доступных типовых инструментов для сдерживания уровня цен, что в конечном счете определяет «перспективы» сокращения доли реализации продукции на освоенных рынках ввиду роста конечной потребительской стоимости. Покупатели на B2B рынке не были заинтересованы в приобретении продукции по столь высокой цене, ввиду отсутствия возможности реализовать её с учетом роста цен. Ввиду вышеописанного, обосновалась актуальная для компании ситуация, связанная с поиском путей обеспечения ценовой конкурентоспособности.

Сформировать привлекательность товара на оптовом рынке наиболее вероятно можно за счет предоставления эффективной цены относительно других конкурентов-поставщиков, за исключением частных случаев, связанных, например, с реализацией востребованных продуктов или уникальных товаров. В части организации оптовых продаж крафтового пива данная перспектива не виделась возможной, в связи с чем были рассмотрены основные способы обеспечения ценовой конкурентоспособности.

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что вопросы обеспечения ценовой конкурентоспособности в период экономической нестабильности имеет решающее значение в среде функционирования оптовых торговых предприятий. Уровень цен на продукцию компании-поставщика определяет её доступность для потребителей-закупщиков, обуславливая возможности поддержания нормального состояния хозяйственных процессов и спрос у конечного потребителя. Иными словами, задача поиска нестандартных подходов к сокращению издержек обусловлена стремлением максимального сдерживания роста цен на продукцию, снижения влияния макроэкономической ситуации на внутренние процессы с перспективой сохранения устойчивости бизнеса и его положения на рынке. Учитывая специфические особенности реализации отдельных товарных групп на всем процессе «от производства до поставки конечному потребителю», актуальность исследования определяется также и попыткой найти и раскрыть одно из возможных решений сложившейся проблемы сокращения интенсивно растущих издержек. В качестве достаточно перспективного и высокоэффективного решения стоит рассматривать процесс оптимизации логистических издержек, основанный на сокращении расходов компании по транспортировке грузов, что в особенности сказывается на деятельности оптового торгового предприятия при реализации поставок на дальние расстояния. Все это определяет возможности снижения конечной стоимости поставляемого пива.

Цель исследования — охарактеризовать процессы обеспечения ценовой конкурентоспособности товаров оптовой торговой организации (на примере поставок крафтового пива) путем оптимизации логистических издержек при транспортировке грузов на дальние расстояния.

### Методы

На первом этапе исследования был проведен теоретический анализ научных публикаций и практического опыта организации политики по максимальному сдерживанию уровня цен. Исследование теоретико-методологических основ по теме исследования позволило выделить ряд актуальных и применимых для оптовых торговых компаний методов сокращения издержек. Дополнительно были рассмотрены аспекты формирования ценовой конкурентоспособности и привлекательности товаров при функционировании на B2B рынке, проанализированные с учетом специфики деятельности оптового торгового предприятия, осуществляющего поставки крафтового пива.

Вторым этапом исследования стало выделение наиболее целесообразного и оптимального, применимого метода, который бы обеспечивал эффективное решение комплекса проблем по реализации продукции на оптовых рынках. Осуществлено обоснование выбранного решения, основанное на выделении преодолеваемых проблемных точек бизнеса, и раскрыты пути его реализации.

На третьем этапе исследования была разработана комплексная система мероприятий, необходимых для воспроизводства (апробации) и уточнения эффективности реализованного решения, в лице которого выступила оптимизация логистических издержек при транспортировке грузов на дальние расстояния.

Завершающим этапом исследования стало оформление и презентация его результатов с выделением конкретных условий реализации метода по сокращению издержек, который влияет на конечный уровень ценовой конкурентоспособности.

В работе мы опираемся на методы: библиографического описания, анализа, сравнения, синтеза, обобщения, моделирования, дедукции и индукции.

### Результаты

Вопросы обеспечения конкурентоспособности в период геополитической нестабильности являются достаточно значимыми, поскольку определяют степень готовности оптового торгового предприятия конкурировать с другими игроками на рынке с учетом общих условий этого рынка. Отметим, что обеспечение конкурентоспособности можно рассматривать с позиции нескольких уровней: конкурентоспособность самого товара, конкретной компании, а также в разрезе отраслевого, регионального и национального рынков. В настоящем исследовании конкурентоспособность раскрывается на уровне товара — крафтового пива.

Согласимся с мнением Н.В. Зверевой, которая раскрывает конкурентоспособность как текущую и перспективную (вероятную) возможность компании осуществлять основные хозяйственные процессы с привязкой к привлекательности среди потребителей по ценовым и неценовым характеристикам<sup>2</sup>. Так, в разрезе товара ценовая конкурентоспособность рассматривается сугубо как привлекательная стоимость товара, что способствует его приобретению со стороны других компаний на B2B рынке. Неценовые характеристики связаны с конкретными свойствами товара, с привязкой к крафтовому пиву, с его возможностью последующей реализации среди потребителей. На оптовом рынке пива главенствующую роль приобретает как цена самого пива, так и его качественные характеристики, которые непосредственно оцениваются конечным потребителем и также могут определять спрос на продукцию. Иными словами, ценовые и неценовые факторы конкурентоспособности приобретают симбиотический характер; чтобы обеспечить качественное обеспечение неценовых факторов в сегменте крафтового пива, требуется: обеспечить качественный вкус пива в его нише (сорт, крепость, вкусовые качества и др.), приемлемую тару (объем, удобство хранения/транспортировки, учет потребительских предпочтений), а также маркировки и этикетки, которые будут привлекать клиентов. Неценовые факторы, преломляясь через призму цены продукции, обеспечивают спрос на конкретные товарные позиции оптового торгового предприятия. Однако в период нестабильности рынка оптовое торговое предприятие ООО «МАЛБТ ОПТ» столкнулось с проблемой снижения именно ценовой конкурентоспособности.

Динамичный рост цен не позволяет обеспечивать приемлемый уровень ценовой конкурентоспособности, хотя последняя играет решающую роль в среде реализации крафтового пива на оптовом рынке. В то же время стимулирующим спрос фактором стало значительное подорожание импортных товаров, что позволило компенсировать часть потерь за счет импортозамещающего характера крафтового пива. Подобная ситуация достаточно подробно раскрывается в работе В.А. Слепова и Ю.А. Саруханяна. Авторы по итогам исследования приходят к выводу о том, что мировая система значительно влияет на конкурентоспособность российских товаров и услуг в сегменте ценовой конкурентоспособности — эта тенденция позволяет достичь положительного результата, поскольку отечественная продукция становится продуктом-заменителем<sup>3</sup>. Однако даже при учете данного фактора, рост стоимости на крафтовое пиво отечественного производства не позволил реализовывать продукцию в запланированных объемах.

<sup>2</sup> Зверева Н.В. Понятие и сущность конкурентоспособности предпринимательских организаций Российской Федерации. Образование и право. 2019. № 1. С. 127–132.

<sup>3</sup> Слепов В.А., Саруханян Ю.А. Ценовая конкурентоспособность российских товаров и услуг. Финансы и кредит. 2017. № 29 (749). С. 1737–1749.

В среде оптовых торговых предприятий уровень цен играет одну из ключевых ролей, поскольку стимулирует компании-покупатели «пробовать» продукцию поставщика с перспективой формирования долгосрочных отношений. При этом повышение конкурентоспособности основано в том числе на комплексе маркетинговых мероприятий, нацеленных на формирование конкурентных факторов. В этом вопросе выразим солидарность позиции А.И. Гончарова, который раскрывает возможности повышения конкурентоспособности компании и отдельных её товарных сегментов за счет реализации ценовой стратегии с учетом повышения потребительской ценности для промежуточного и конечного потребителя<sup>4</sup>. Фактически при обеспечении ценовой конкурентоспособности приходится учитывать интересы как компании-покупателя, так и конечного потребителя, которому компания-покупатель будет реализовывать изготавливаемую и поставляемую на оптовых рынках продукцию.

На оптовом рынке, по мнению Э.А. Митиной и О.Б. Ярош, весомой характеристикой, обеспечивающей спрос на продукцию, становится стабильность уровня цен на товары<sup>5</sup>. Чтобы обеспечить максимально низкую (приемлемую) и стабильную цену на товары, необходимо постоянно придерживаться стратегии минимизации издержек — начиная от производственных процессов, заканчивая маркетингом, управлением поставками, запасами и др. Изменение ситуации определило недостаточность ранее реализуемых мероприятий в рамках стратегии минимизации издержек и более того — неэффективность вновь реализованных мероприятий по накоплению складских запасов производственного сырья. В итоге актуальность приобретает задача поиска путей повышения ценовой конкурентоспособности, что основано на сокращении издержек и предложении максимально выгодной по рынку цены.

В структуре повышения ценовой конкурентоспособности в среде оптовых торговых предприятий можно выделить некоторые из характерных подходов/условий или мероприятий, которые могут быть применимы в разрезе оптовых поставок крафтового пива:

Во-первых, постоянная работа с ценами на продукцию с учетом рыночных реалий. Данный подход является обобщающим и включает в себя весь комплекс типовых мероприятий по сокращению издержек: крупнопартийная закупка сырья, крупнопартийные поставки, высокий уровень загруженности производственного оборудования, поддержание интенсивности взаимодействия с поставщиками, исключение ситуации зависимости от конкретного поставщика и др.

Во-вторых, обеспечение комплексного и клиентоориентированного характера транспортно-логистических услуг. Достаточно ярко данный подход раскрыт в работе Э.А. Мамаева, который понимает под повышением эффективности транспортно-логистических услуг комплекс процессов в области: интеграции, информационного обеспечения, конкурентоспособности и ориентации на потребности клиентов, учет драйверов развития и др.<sup>6</sup> Таким образом, перевозочный процесс, по мнению Э.А. Мамаева, играет решающую роль в обеспечении конкурентоспособной цены и спроса на продукцию, определяя конкурентоспособность товаров на рынке. Доставка товаров, действительно, может значительно сказаться на итоговой себестоимости, в особенности если речь идет про крупные партии товара, подверженные рискам нарушения целостности в ходе транспортировки. В связи с этим компании важно максимально минимизировать данный комплекс рисков, что послужит источником определенного прироста конкурентоспособности.

В-третьих, реализация скидочной политики на B2B рынке, что, по мнению И.В. Князевой, И.В. Бондаренко и Н.Н. Заикина послужит ключевым инструментом стремительного продвижения продукции на B2B рынке. Вместе с тем авторы отмечают, что скидочная политика не всегда может быть эффективно реализована в реалиях конкретного рынка, в особенности, если речь идет

<sup>4</sup> Гончаров А.И. Повышение конкурентоспособности компании в современных условиях. Экономика строительства. 2022. № 12. С. 30–32.

<sup>5</sup> Митина Э.А., Ярош О.Б. Анализ уровня конкурентоспособности цен на продукцию, реализуемую в региональных торговых сетях. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. №3 (48). С. 188–195.

<sup>6</sup> Мамаев Э.А. Комплексность и клиентоориентированность транспортно-логистических услуг в цифровой экономике. Вестник РГЭУ РИНХ. 2020. № 4 (72). С. 68–75.

об олигопольных сегментированных по конкретным товарам рынках<sup>7</sup>. Опираясь на исследование авторов, отметим, что, действительно, скидочная политика может способствовать приросту конкурентоспособности при реализации крафтового пива. Однако это требует условий: целесообразности реализации скидочной политики, сохранения востребованности скидок на позицию, формирования инфраструктуры взаимодействия и др. В иных случаях, теряется рыночное равновесие, и, более того, сама компания-поставщик может столкнуться с последствиями долгосрочного характера, когда без скидочной политики продукция не будет пользоваться спросом, что поставит в прямую зависимость.

В-четвертых, усиление маркетинговых инструментов продвижения с упором на демонстрацию ценовой конкурентоспособности товаров. О.Н. Беленов и И.В. Гончарова выделяют необходимость применения омниканальных маркетинговых инструментов в условиях продвижения продукции на B2B рынке, что раскрывается с позиции формирования сильного бренда, влияния на тренды рынка, а также использованием всего комплекса каналов коммуникации с потребителями<sup>8</sup>. Омниканальный маркетинг сегодня является основой маркетинговой стратегии многих предприятий в сфере оптовой торговли, поскольку омниканальность позволяет: объединить потребителей из разных сегментов и направлений; цифровизировать управление маркетингом с ориентацией на совокупность наиболее эффективных инструментов; понимать потребности и интересы потенциального клиента; выявить ключевые точки влияния на выбор товара среди конкурентов (в том числе, без привязки к стоимостным факторам конкурентоспособности).

В-пятых, организация маркетинг-контроллинга за складским хозяйством. С.М. Крымов и А.А. Евграфов уточняют, что маркетинг-контроллинг обеспечивает ориентирован на проведение постоянного анализа эффективности маркетинговых процессов в оптовом торговом предприятии с учетом рыночных реалий и поставленных целей функционирования на рынке<sup>9</sup>. Ключевая цель маркетинг-контроля в структуре оптового торгового предприятия при работе со складским хозяйством заключается в обеспечении постоянного спроса на продукцию путем формирования долгосрочных коммуникаций с партнерами, поставщиками, потребителями и др. участниками системы сбыта. Однако маркетинг-контроллинг также требует внутренней отладки и в целом является долгосрочной мерой, требует первоначальных вложений и не позволяет сократить издержки «здесь и сейчас».

В-шестых, внедрение и применение программ партнерства для формирования долгосрочных отношений с покупателями на B2B рынке. Данный инструмент может входить как в структуру прочих инструментов, так и выступать отдельной единицей политики компании по обеспечению конкурентоспособности. О.Н. Жильцова верно отмечает, что программа партнерства является инструментом стимулирования долгосрочных отношений между компанией-поставщиком и компанией-потребителем, с ориентацией на получение ценовых и неценовых преимуществ ввиду постоянного сотрудничества<sup>10</sup>. Программа партнерства в оптовой торговле позволяет нарастить конкурентные преимущества на рынке и создает условия максимизации возможностей взаимодействия как с лояльными клиентами, так и прочими участниками: поставщиками, производителями, оптовыми компаниями с мелкими партиями закупки, дилерами, и т.п. В конечном счете программа партнерства нацелена на выстраивание взаимовыгодного партнерства, однако, также может ставить предприятие в прямую зависимость от благоприятного функционирования самого партнера.

В-седьмых, повышение эффективности управления сбытом. Управление сбытом включает в себя обширный комплекс мероприятий по обеспечению эффективности привлечения партне-

<sup>7</sup> Князева И.В., Бондаренко И.В., Заикин Н.Н. Реализация скидочной политики на дефицитных b2b рынках: маркетинговый ход или ценовая дискриминация? Современная конкуренция. 2021. № 4 (84). С. 60–78.

<sup>8</sup> Беленов О.Н., Гончарова И.В. Состав и структура маркетинговых инструментов. Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2020. № 1. С. 136–140.

<sup>9</sup> Крымов С.М., Евграфов А.А. Формирование маркетинг-контроллинга в организационной структуре складского хозяйства предприятия оптовой торговли. Практический маркетинг. 2016. № 12-1 (238-1). С. 68–75.

<sup>10</sup> Жильцова О.Н. Программа партнерства как маркетинговый инструмент конкурентоспособности оптовой организации. Вестник евразийской науки. 2017. № 3 (40). С. 1–7.

ров, реализации продукции, внутренних процессов, сбора обратной связи, совершенствования продукции и т.д. Л.В. Бададян выделяет весомую значимость анализа и работы по развитию каналов сбыта на рынке оптовой торговли, что закладывается в основу разработки стратегии сбыта<sup>11</sup>. В современной практике можно выделить также и многие другие мероприятия-направления обеспечения конкурентоспособности; однако их реализация требует долгосрочного формирования и не позволяет сократить издержки для обеспечения ценовой конкурентоспособности в краткосрочном формате.

Отметим, что каждое из представленных решений имеет собственный вес и эффективность в структуре обеспечения ценовой и неценовой конкурентоспособности. Вместе с тем нами видится, что сегодня существует необходимость в поиске дополнительных и более конкретизированных путей сокращения издержек. Первичным этапом на пути к выявлению наиболее действенных подходов является определение проблем, которые сказываются на себестоимости конечной продукции, и в качестве таковых в компании ООО «МАЛЬТ ОПТ» выступили именно логистические издержки.

Представленные и раскрытые выше решения эффективны, однако для оптового торгового предприятия по продаже крафтового пива можно выделить некоторые характерные особенности, которые указывают на необходимость выработки собственных уникальных решений. В числе таких особенностей:

- относительно низкие сроки хранения продукции (в пределах «до» трех месяцев при соблюдении идеальных условий хранения);
- невозможность крупнопартийного производства как ввиду ограниченности производственных мощностей, так и сложностей реализации из-за истечения срока годности большей части партии;
- возникновение высокого уровня издержек ввиду некачественной доставки, что также предварительно закладывается в себестоимость на основе прогноза (битая продукция, расчет которой осуществляется в % от партии).

Более того, отметим, что у компании ООО «МАЛЬТ ОПТ» имеются дополнительные особенности, связанные с реализацией крафтового пива:

- поставки реализуются на дальние расстояния (например, из Московской области в Хабаровский край, в Амурскую область);
- требуется обеспечить надлежащие условия транспортировки (температурные условия, тара, материалы для смягчения последствий «грубой» транспортировки и др.);
- другие мероприятия по сокращению издержек в большинстве своем уже реализованы в компании, существует необходимость поиска дополнительных путей преодоления проблемы.

В результате, с учетом вышеизложенного комплекса особенностей, в основу обеспечения ценовой конкурентоспособности крафтового пива на оптовом рынке положены принципы максимизации сокращения издержек с ориентацией на долгосрочный характер минимизации. Разрабатываемые мероприятия должны иметь низкую потребность в инвестициях, поскольку предприятие не обладает объемными ресурсами на стимулирование преобразований.

В качестве решения по сокращению издержек и конечной стоимости для потребителей стало формирование методики транспортировки крафтового пива на дальние расстояния, принципиальная схема реализации которой представлена далее (рис. 1).

Отметим, что компания ООО «МАЛЬТ ОПТ» занимается оптовой продажей крафтового пива на территории Хабаровского края и Амурской области. Все поставки осуществляются с Центральной и Западной частями России, ключевые поставщики продукции расположены в таких городах, как Москва, Санкт-Петербург и Воронеж. Доставка осуществляется железной дорогой, сборными грузами и индивидуальными контейнерами. Общие сроки доставки в настоящий момент составляют около 30–35 дней, что вдвое больше, чем несколькими годами ранее (14–16 дней). В

<sup>11</sup> Бададян Л.В. Направления повышения эффективности системы управления сбытом сантехнической продукции на предприятиях оптовой торговли. РППЭ. 2019. № 1 (99). С. 5–11.

КОМПЛЕКС ПРОБЛЕМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КРАФТОВОГО ПИВА ПРИ ОПТОВЫХ ПОСТАВКАХ

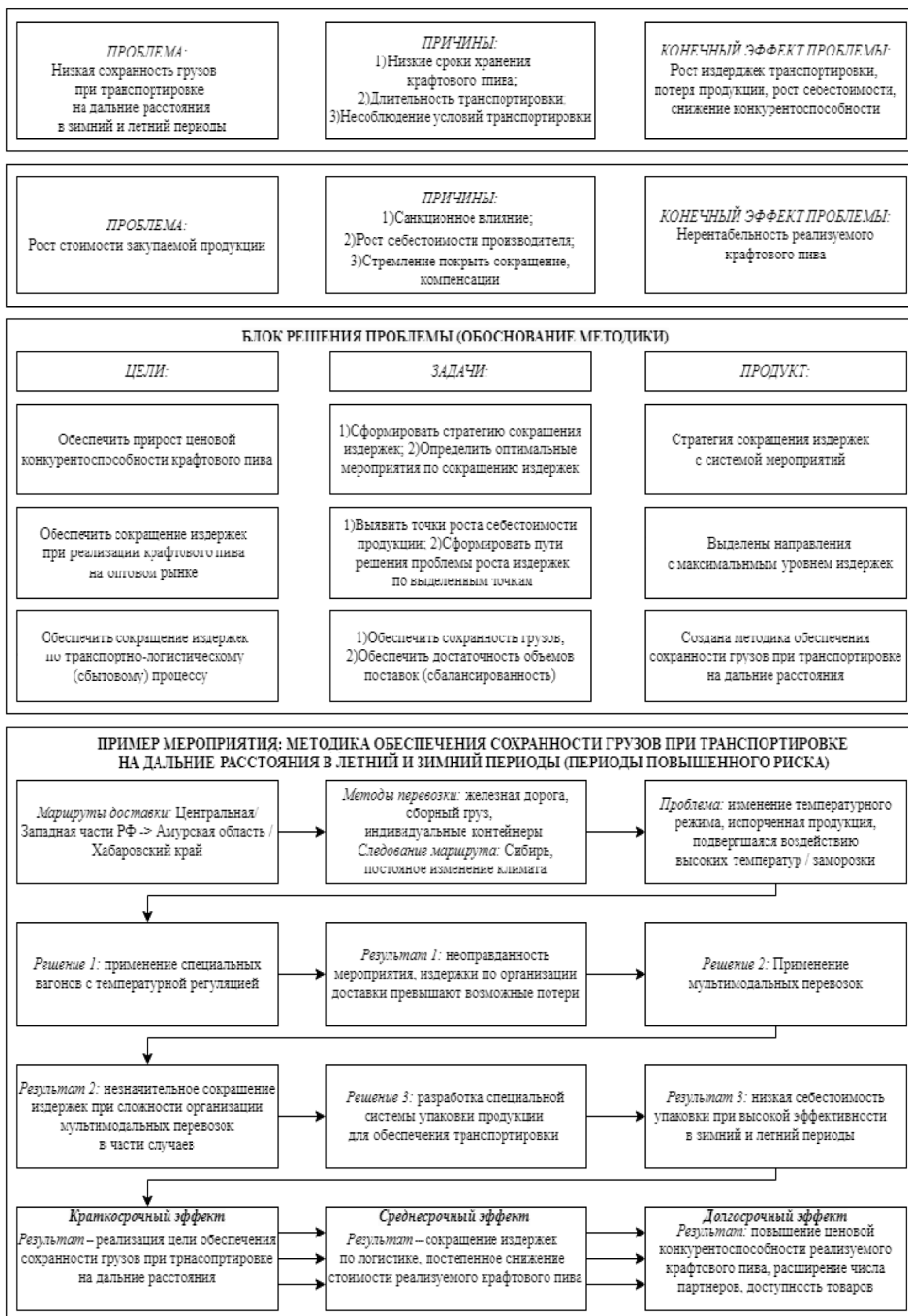


Рис. 1. Методика транспортировки пива на дальние расстояния (составлено автором)

связи с этим возникают проблемы поставки пива в регион с минимальными затратами и рисками порчи и заморозки груза, в особенности в зимний период, когда температура в регионах транспортировки, например в Сибири, через которую идут составы, достигает минус 40–45 градусов. В летний период аналогичным образом возрастают риски порчи продукции из-за повышенной температуры. Для решения данной проблемы существует способ, основанный на применении рефрижераторных вагонов, которые позволяют поддерживать постоянную температуру при транспортировке; однако стоимость данного способа определяет отсутствие целесообразности его применения при транспортировке крафтового пива.

Учитывая вышеизложенный комплекс проблем, компания ООО «МАЛЫТ ОПТ» сталкивается с непрерывным влиянием проблемы роста стоимости продукции, нарушением поставок, удлинением логистических цепочек и сокращения рентабельности. В качестве дополнительного решения проблемы был рассмотрен метод мультимодальных перевозок, однако эффекты от него оказались незначительными.

Результатом стала разработка собственной методики транспортировки крафтового пива на дальние расстояния, основанной на применении специальных систем хранения с низкими инвестиционными потребностями. Отметим, что реализация методики позволяет в долгосрочном плане решить задачу обеспечения ценовой конкурентоспособности продукции за счет комплексного сокращения издержек по реализации.

Основа реализации методики раскрывается в создании специальной камеры-термоса на основе контейнера. В зависимости от температуры окружающей среды на пути следования от Москвы до Хабаровска, выбирается количество слоев утепления контейнера. При температуре до -10 градусов, применяется 1 слой утепления, при температуре до -20 градусов — 2 слоя, при температуре ниже -20 градусов — 3 слоя. Как правило, для утепления контейнеров используется пенополистирол (далее — ППС), толщиной 50 мм. Материал обладает низкой себестоимостью и высокой теплоемкостью. Контейнер обшивается изнутри листами ППС, с фиксацией их к металлическим стенкам и потолку контейнера на монтажную пену, к полу. Обязательным условием утепления контейнера является прокладка между слоями плотной пленки, чтобы тепло не уходило через слои утепления, т.к. ППС гидроскопичен. На пол, поверх слоёв пенопласта укладывается оргалит, чтобы облегчить погрузку и исключить механические повреждения ППС.

Далее, когда контейнер утеплён, происходит погрузка товара со склада. На входе в контейнер устанавливается дизельная пушка, которая нагоняет туда тёплый воздух на протяжении всей погрузки (2–2,5 часа). Температура регулируется до необходимых значений. Таким образом груз с тёплого склада выходит с температурой около +7. Температура хранения товара, варьируется в пределах, как правило, от 0 до +20 градусов по Цельсию. Далее продукция (крафтовое пиво) загружается в нагретый контейнер, само пиво не успевает принять на себя повышенную температуру, но при этом дольше остывает, т.к. весь свободный объём воздуха в контейнере остается тёплым. Когда контейнер загружен, перед его створками также устанавливается 3 слоя утепления с прокладкой плёнкой и обязательным пропениванием, т.к. створки выступают самым уязвимым (с точки зрения проникновения) местом.

После этого контейнер пломбируется и отправляется на станцию погрузки. В случае самого неблагоприятного расклада, когда составы задерживаются, и сроки доставки контейнера доходят до 30–35 дней, пиво не замерзает.

В летний период транспортировки реализуется аналогичная система мероприятий, однако для утепления (теплоизоляции) используется 1 слой ППС, что позволяет исключить чрезмерный нагрев продукции внутри металлического контейнера.

Разработанная методика раскрывает возможность решения проблемы обеспечения сохранности грузов при длительных перевозках в летний и зимний период, определяя как практические стороны транспортировки грузов (организация логистики и создание условий транспортировки грузов), так и уточняет влияние на состояние ценовой конкурентоспособности.

На рисунке 2 представлена система влияния применения методики на состояние конкурентоспособности крафтового пива.



Рис. 2. Влияние оптимизации логистики на ценовую конкурентоспособность товаров (составлено автором)

Опираясь на рисунок 2, отметим, что методика в долгосрочном формате её реализации способна обеспечить прирост конкурентоспособности ценового характера на доставляемое крафтовое пиво. Это основано на стратегиях предложения лучшей цены на рынке, или реализации партнерских программ, что позволяет предоставить лимитированную цену для определенных устойчивых покупателей.

Гипотезой исследования является предположение о том, что применение методики в долгосрочном формате позволит увеличить выручку в компании и обеспечить повышения спроса на продукцию за счет ценового стимулирования спроса на нее.

### Обсуждение

Реализация методики транспортировки крафтового пива на дальние расстояния на базе оптового торгового предприятия ООО «МАЛБТ ОПТ» позволила достичь некоторых эффектов. Целесообразно разделить результаты применения на качественные и количественные метрики; среди качественных результатов также необходимо выделить кратко-, средне- и долгосрочные эффекты. Применение методики транспортировки крафтового пива на дальние расстояния позволило обеспечить:

Во-первых, достижение качественных результатов:

Краткосрочного характера (до 1 года):

- решение проблемы потери части продукции;
- сохранение имиджа;
- эффективность прогнозирования объема поставок;
- возможность покрытия всего спроса на продукцию компании;
- непрерывный характер бизнес-процессов в области поставок продукции.

Среднесрочного характера (от 1 до 5 лет):

- значительное «удешевление» логистики за счет исключения потерь;
- сокращение себестоимости реализуемого крафтового пива;
- возможность приготовления специальных мероприятий и инструментов продвижения на основании использования полученной выгоды от оптимизации логистики.

Долгосрочного (свыше 5 лет):

- рост ценовой конкурентоспособности (спрос на продукцию ввиду эффективной цены);

- расширение числа постоянных партнеров за счет реализации доп. мероприятий в области стимулирования спроса;
- обеспечение глобальной доступности крафтового пива среди конечных потребителей;
- использование «оптимизированных» денежных средств на цели продвижения, организации маркетинга, улучшение прочих аспектов деятельности.

Во-вторых, достижение количественных результатов. Экономическая эффективность реализованных мероприятий складывается в структуре затрат в сумме ООО «МАЛЫТ ОПТ», которые окупилась за 8 месяцев. В среднем уровень издержек по 1 вагону крафтового пива сократился на 8–10%. При этом, процент потерь от общего груза составляет в пределах 1% продукции, что является незначительным (в сравнение с 40%+ потери груза до реализации мероприятий)

По итогам реализации мероприятий выручка от продаж увеличилась на 25–30% в краткосрочной перспективе; прибыль возросла на 122% за аналогичный период (1 год 2021–2022 гг.). Все это свидетельствует о наличии эффектов от реализации авторской методики транспортировки крафтового пива на дальние расстояния. Методика, определенно, оказала воздействие на уровень ценовой конкурентоспособности компании ООО «МАЛЫТ ОПТ». Гипотеза исследования подтверждена. Дальнейшие перспективы исследования связаны с долгосрочным измерением эффекта от применения методики (на перспективу до и свыше 5 лет), а также выделением факторов, обеспечивающих прирост эффективности реализации представленной методики.

### Заключение

Таким образом, по итогам проведенного исследования можно заключить, что ценовая конкурентоспособность на рынке оптовой торговли крафтовым пивом приобретает основополагающее значение в вопросах стимулирования приобретения пивной продукции со стороны покупателей. Ценовая конкурентоспособность может обеспечить большую результативность мероприятий продвижения, обеспечить пространство для организации маркетинговой политики, привлекательность в своем ценовом сегменте, формирование партнерских отношений или реализацию специальных скидочных политик, программ лояльности, которые будут стимулировать возникновение долгосрочных отношений. Обеспечение ценовой конкурентоспособности реализуемо за счет применения стратегии минимизации издержек, при которой сокращение издержек будет способствовать оптимизации ценового регулирования с оглядкой на рынок и общую ситуацию. Одним из способов обеспечения ценовой конкурентоспособности является воспроизводство методики транспортировки крафтового пива на дальние расстояния, которая позволит сократить значительные для компании логистические издержки. Применимость методики реальна в разрезе других торговых предприятий, осуществляющих транспортировку продукции с необходимостью соблюдения определенных нестрогих температурных условий (с высоким расхождением пороговых значений и допустимостью колебаний). Методика образует систему количественных и качественных эффектов с краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным результатом. По итогам исследования можно отметить высокое значение дальнейшей фиксации динамики изменений с учетом комплекса реализованных мероприятий.

### Список литературы

1. Бададян Л.В. Направления повышения эффективности системы управления сбытом сантехнической продукции на предприятиях оптовой торговли. РППЭ. 2019. № 1 (99). С. 5–11.
2. Беленов О.Н., Гончарова И.В. Состав и структура маркетинговых инструментов. Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2020. № 1. С. 136–140.
3. Гончаров А.И. Повышение конкурентоспособности компании в современных условиях. Экономика строительства. 2022. № 12. С. 30–32.
4. Жильцова О.Н. Программа партнёрства как маркетинговый инструмент конкурентоспособности оптовой организации. Вестник евразийской науки. 2017. № 3 (40). С. 1–7.
5. Зверева Н.В. Понятие и сущность конкурентоспособности предпринимательских организаций Российской Федерации. Образование и право. 2019. № 1. С. 127–132.
6. Князева И.В., Бондаренко И.В., Заикин Н.Н. Реализация скидочной политики на дефицитных b2b рынках: маркетинговый ход или ценовая дискриминация? Современная конкуренция. 2021. № 4 (84). С. 60–78.

7. Крымов С.М., Евграфов А.А. Формирование маркетинг-контроллинга в организационной структуре складского хозяйства предприятия оптовой торговли. Практический маркетинг. 2016. № 12-1 (238-1). С. 68–75.
8. Мамаев Э. А. Комплексность и клиентоориентированность транспортно-логистических услуг в цифровой экономике. Вестник РГЭУ РИНХ. 2020. № 4 (72). С. 68–75.
9. Митина Э.А., Ярош О.Б. Анализ уровня конкурентоспособности цен на продукцию, реализуемую в региональных торговых сетях. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. № 3 (48). С. 188–195.
10. Оптовая торговля и товарные рынки. Индекс предпринимательской уверенности квартала [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/opttorg> (дата обращения: 20.08.2023).
11. Слепов В.А., Саруханян Ю.А. Ценовая конкурентоспособность российских товаров и услуг. Финансы и кредит. 2017. № 29 (749). С. 1737–1749.

#### References

1. Badadyan L.V. (2019) Directions for improving the efficiency of the system for managing the sale of sanitary products at wholesale enterprises. RPPE, 2019, no. 1 (99), pp. 5–11.
2. Belenov O.N., Goncharova I.V. (2020) Composition and structure of marketing tools. Vestnik VSU. Series: Economics and Management, 2020, no. 1, pp. 136–140.
3. Goncharov A.I. (2022) Increasing the competitiveness of the company in modern conditions. Construction Economics, 2022, no. 12, pp. 30–32.
4. Zhiltsova O.N. (2017) Partnership program as a marketing tool for the competitiveness of a wholesale organization. Bulletin of Eurasian Science, 2017, no. 3 (40), pp. 1–7.
5. Zvereva N.V. (2019) The concept and essence of the competitiveness of entrepreneurial organizations of the Russian Federation. Education and Law, 2019, no. 1, pp. 127–132.
6. Knyazeva I.V., Bondarenko I.V., Zaikin N.N. (2021) Implementation of a discount policy in scarce b2b markets: a marketing ploy or price discrimination? Modern competition, 2021, no. 4 (84), pp. 60–78.
7. Крымов С.М., Евграфов А.А. (2016) Formation of marketing-controlling in the organizational structure of the warehouse economy of a wholesale trade enterprise. Practical Marketing, 2016, no. 12-1 (238-1), pp. 68–75.
8. Mamaev E.A. (2020) Complexity and customer orientation of transport and logistics services in the digital economy. Vestnik RGEU RINH, 2020, no. 4 (72), pp. 68–75.
9. Mitina E.A., Yarosh O.B. (2019) Analysis of the level of competitiveness of prices for products sold in regional retail chains. Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments, 2019, no. 3 (48), pp. 188–195.
10. Wholesale trade and commodity markets. Entrepreneurial confidence index quarters Available at: <https://rosstat.gov.ru/statistics/opttorg>.
11. Slepov V.A., Sarukhanyan Yu.A. (2017) Price competitiveness of Russian goods and services. Finance and credit, 2017, no. 29 (749), pp. 1737–1749.

## **Анализ потребностей и степени их удовлетворения для целевых групп как основа стратегического плана развития территории**

**Ю. В. Кузминых**

*Доктор экономических наук, доцент,  
[july\\_lta@rambler.ru](mailto:july_lta@rambler.ru)*

*Кафедра бухгалтерского учета и аудита,  
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация:** В данной статье проведен анализ потребностей целевых групп муниципального образования с целью выбора перспективных направлений развития для выработки наиболее эффективной стратегии развития территории. Также в статье представлен механизм проведения анализа выявления потребностей и степени удовлетворенности потребителей по уровням ранжирования методом экспертных оценок. Определено, что предложенная методика установления потребностей целевых групп в муниципальном образовании в практическом исполнении должна стать основой формирования стратегического плана развития муниципалитета.

**Ключевые слова:** анализ целевых групп, стратегия развития муниципального образования, степень удовлетворенности потребителей и целевых групп, стратегическая важность, перспективные направления развития.

**Для цитирования:** Кузминых Ю.В. Анализ потребностей и степени их удовлетворения для целевых групп как основа стратегического плана развития территории. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 99–104. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-99-104>.

## **Analysis of needs and the degree of their satisfaction for target groups as the basis of a strategic plan for the development of the territory**

**Yu. V. Kuzminykh**

*Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[july\\_lta@rambler.ru](mailto:july_lta@rambler.ru)*

*Accounting and audit department,  
Saint-Petersburg State Marine Technical University,  
St. Petersburg, Russia*

**Abstract:** The work has been evaluated the needs of the target groups of the municipality in order to select promising areas of development to develop the most effective strategy for the development of the territory. The article also presents a mechanism for analyzing the identification of needs and the degree of customer satisfaction by ranking levels by the method of expert assessments. It is determined that the proposed methodology for determining the needs of target groups in the municipality in practical implementation should become the basis for the formation of a strategic plan for the development of the municipality

**Keywords:** analysis of target groups, development strategy of the municipality, degree of satisfaction of consumers and target groups, strategic importance, promising directions of development.

**For citation:** Kuzminykh Yu. V. Analysis of needs and the degree of their satisfaction for target groups as the basis of a strategic plan for the development of the territory. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 99–104. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-99-104>.

Целью данной статьи является выбор перспективных направлений развития муниципального образования, основанных на выявлении ключевых точек роста на основе анализа потребностей целевых групп муниципального образования. При проведении анализа целевых групп муниципального образования используется метод экспертных оценок с ранжированием потребностей и степени удовлетворенности потребителей. Определив факторы и основные потребности, упитывающиеся при оценке развития муниципалитета, а также возможность воздействия на них со стороны муниципалитета, были определены основные критерии развития. Данные показатели иллюстрирует агрегированный подход к анализу потребностей целевых групп муниципального образования, а также могут использоваться при разработке эффективной стратегии развития муниципального образования<sup>1</sup>.

Стратегический анализ потребностей целевых групп включает в себя основные критерии степени удовлетворенности и стратегической важности для территории, определяемые экспертным путем с уровнем ранга от 1 до 10, показатель, анализирующий управленческое воздействие, которое определяется как примерная оценка по критерию: низкая, высокая, средняя.

При проведении для анализа потребностей целевой группы «население» рассматриваются следующие потребности:

1. Обеспеченность рабочими местами.
2. Здравоохранение.
3. Образование.
4. Доступность жилья.
5. Уровень коммуникации.
6. Уровень коммунального обслуживания.
7. Инфраструктура, общественный транспорт.
8. Безопасность жизнедеятельности, экология.
9. Отдых, досуг.

Основными критериями для показателя удовлетворения потребностей целевой группы «население» будет являться:

1. Уровень средней ЗП.
2. Диспансеризация, больницы, поликлиники.
3. Образовательные учреждения.
4. Обеспеченность жильем, муниципальная очередь, доступность приобретения.
5. Качество и уровень обслуживания.
6. Цены, качество, уровень сервиса.
7. Обеспечение транспортом всех районов, количество рейсов, загруженность, цены на проезд.
8. Уровень загрязненности, близость вредных производств, криминализация общества.
9. Наличие культурно-развлекательных и доступность досуговых учреждений.

Полученные результаты необходимо представить в виде таблицы 1.

Таблица 1

Критерии показателей удовлетворения потребностей для целевой группы<sup>2</sup>

Потребности	Степень удовлетворенности	Возможность влияния на показатель со стороны муниципалитета	Критериями для показателя удовлетворения потребностей	Стратегическая важность для территории
1.				
2. и т.д.				

<sup>1</sup> Официальный сайт Центра стратегических разработок. — URL: <https://www.csr.ru/>.

<sup>2</sup> Н.А. Кудрова Совершенствование инструментария оценки территорий на основе внедрения матричного подхода с использованием рейтинговой оценки целевых групп. Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2019. № 1 (69).

В статье проведен анализ целевых групп, который позволил использовать показатели зависимости потребностей целевой группы и степени ее удовлетворения для выбора приоритетных направлений развития муниципального образования. В таблице 2 представлена зависимость потребностей и степени ее удовлетворения для целевых групп, которая формирует матрицу влияния для различных целевых групп. Использование данной матрицы позволяет наглядно увидеть зависимость наиболее важных стратегических направлений развития муниципального образования и степени удовлетворения населения.

Таблица 2

Зависимости потребностей и степени ее удовлетворения для целевых групп <sup>3</sup>

Ранги	Степень удовлетворенности	
Важность для развития муниципального образования	$X_1$	$X_3$
	$X_2$	$X_4$

Данную зависимость можно рассматривать для выявления ключевых факторов успеха развития территории, а также для выявления проблемных аспектов, существенно снижающих уровень развития муниципалитета. Например, в качестве положительных моментов можно рассматривать экологию, занятость, связь, а в качестве проблемных — коммунальные услуги, транспорт, здравоохранение. Следовательно, выделяя положительные и проблемные моменты, можно оценить возможность влияния управления муниципалитета. В частности, если из перечисленных проблем возможность влияния муниципалитета по двум из трех расценивается как высокая, то это указывает на то, что ситуацию можно улучшить, определив новые направления развития. Однако, перед руководством муниципального образования всегда ставится вопрос: за счет каких ресурсов решать выявленные проблемы, негативно влияющие на уровень развития муниципального образования и качество жизни населения.

При анализе зависимости потребностей и степени их удовлетворения для целевой группы «хозяйствующие субъекты» рассматриваются следующие потребности:

1. Инфраструктура, в том числе инженерная.
2. Доступность финансовых ресурсов.
3. Режим благоприятствования развития бизнеса.
4. Подготовка и переподготовка квалифицированного персонала.
5. Доступность развития бизнеса (земля, производственные помещения, сети).

Основными критериями для показателя удовлетворения потребностей целевой группы «хозяйствующие субъекты» будет являться:

1. Наличие и качество транспортной инфраструктуры.
2. Банки, инвестиционные фонды, целевые программы.
3. Муниципальные программы поддержки бизнеса.
4. Образовательные программы, в том числе профессиональные.
5. Стоимость аренды земель, наличие и стоимость сооружений различного назначения, состояние инфраструктуры.

При проведении анализа потребностей целевой группы «внешние инвесторы» рассматриваются следующие потребности:

1. Наличие высокодоходных объектов для инвестирования.
2. Структура поддержки бизнеса.
3. Наличие наукоемких отраслей и технологий.
4. Недвижимость (земля, здания, производственные мощности).
5. Финансовые институты.

<sup>3</sup> Н.А. Кудрова, М.М. Ангеловский. Интегрированная социально-экономическая система с использованием мотивационной модели. Путеводитель предпринимателя. 2013. № 20.

Основными критериями для показателя удовлетворения потребностей целевой группы «внешние инвесторы» будет являться:

1. Земельные и другие ресурсы, наличие производственных предприятий.
2. Государственные и муниципальные программы.
3. Инновационные и наукоемкие производства.
4. Инфраструктура, коммуникации.
5. Банки и финансовые организации.

Для выявления необходимых ресурсов необходимых для развития муниципального образования, определяем потребности других заинтересованных субъектов. Целевые группы могут быть различны и число их не ограничено.

При определении потребностей дополнительных целевых групп выявлено, что ряд потребностей (например, инженерная инфраструктура и безопасность) населения являются также потребностями хозяйствующих субъектов и др. Так, например, решение вопроса занятости населения всегда тесно связано с развитием бизнеса. В долгосрочной перспективе направления развития муниципалитета может быть направлено на использование востребованных ресурсов (к примеру, земельных) или на формирование и развитие новых (в частности, инновационных).

Для выбора направления развития территории и определения базовой стратегии развития муниципалитета можно взять за основу матрицу И. Ансоффа (см. табл. 3).

Таблица 3

Стратегическая матрица И. Ансоффа<sup>4</sup>

РЫНКИ	ПРОДУКТЫ		
		Имеющиеся продукты	Новые продукты
Имеющиеся рынки	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта	Стратегия диверсификации
Новые рынки	Стратегия развития рынка		

По результатам анализа целевых групп, далее необходимо определить наиболее подходящие стратегии развития муниципального образования, например, стратегия диверсификации и/или стратегия разработки продукта, так как эти стратегии направлены на решение одной из главных задач: повышение инвестиционной и инновационной привлекательности территории, так как инновационные ресурсы интересуют как внутренних, так и для внешних инвесторов.

Следовательно, реализация новых направлений анализа целевых групп муниципального образования может стать ключевым фактором успеха при выборе правильной стратегии развития, а выбранная стратегия послужит основой при формировании плана стратегического развития муниципального образования.

Итак, можно сделать вывод, что план развития муниципального образования можно реализовывать по направлениям, представленным ниже с учетом анализа потребностей целевых групп:

1. Определение и увеличение количества целевых групп, определение их потребностей и проведение рейтинговой оценки позволит выделить направления развития муниципального образования и выявить преимущества.
2. Анализ большого числа целевых групп обеспечит комплексный подход при выборе стратегии развития муниципального образования, направленной на повышение привлекательности территории для внешних и внутренних инвесторов, жителей, предпринимателей и хозяйствующих субъектов.
3. Предлагаемая методика включает рейтинговую оценку, с определением показателей развития для каждой выбранной целевой группы.

<sup>4</sup> Н.А. Кудрова. Стратегический анализ потребностей целевых групп при оценке конкурентоспособности территории. Экономика и управление. 2017. № 9 (143).

4. Использование матрицы зависимости потребностей целевой группы и степени ее удовлетворения позволит по результатам определить зависимость наиболее важных стратегических направлений развития муниципального образования и степени удовлетворения нужд целевых групп.

5. Предложенная матрица может стать основой при разработке плана стратегического развития муниципалитета.

Представленный в статье подход может послужить основой плана развития муниципального образования.

#### Список литературы

1. Ghislandi S., Sanderson W., Scherbov S. A Simple Measure of Human Development: the Human Life Indicator. *Population and Development Review*. 2018.
2. Pazhuhan M., Fathi S. Women and strategic urban planning in Tehran: channeling women's social capacity to prepare city development strategies. *GeoJournal*, 2019.
3. Orehov S.A., Nikitskaya E.F., Zhidkova O.N., Angelovskiy M.M., Hachatryan A.Ar. Application of marketing strategy for the municipal education development. *Life Science Journal*. 2014. 11(8) <http://www.lifesciencesite.com>.
4. Wolf M., Söbke H., Wehking F. Mixed Reality Media-Enabled Public Participation in Urban Planning. Jung T., tom Dieck M., Rauschnabel P. (eds) *Augmented Reality and Virtual Reality*. Progress in IS. Springer, Cham, 2020.
5. Ангеловский М.М., Кудрова Н.А. Определение концепции и разработка комплекса развития территорий. *Транспортное дело России*. 2012. № 6.
6. Ангеловский М.М. Маркетинговые стратегии развития муниципального образования, как фактор повышения конкурентоспособности территории. *Транспортное дело России*. 2012. № 6.
7. Бедняков А.С., Миэринь Л.А. Национальные проекты России: проблемы и решения. *Известия Санкт-Петербургского ГЭУ*. 2019.
8. Завгородний А.Ф., Кудрова Н.А., Кузминых Ю.В. Конкурентные преимущества как ведущая отличительная черта эффективного развития экономики страны в период глобализации: монография. Российская таможенная академия. — Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020.
9. Кудрова Н.А. Стратегический анализ потребностей целевых групп при оценке конкурентоспособности территории. *Экономика и управление*. 2017. № 9(143).
10. Кудрова Н.А. Совершенствование инструментария оценки территорий на основе внедрения матричного подхода с использованием рейтинговой оценки целевых групп. *Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии*. 2019. № 1(69).
11. Кудрова Н.А., Ангеловский М.М. Интегрированная социально-экономическая система с использованием мотивационной модели. *Путеводитель предпринимателя*. 2013. № 20.
12. Комплексный анализ в разработке стратегии региона: монография / Под редакцией Ю. Н. Лапыгина. — Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. 254 с.
13. Кэнзуэл, Д., Сазерленд, Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. — М.: Изд-во Баланс Бизнес Букс, 2005. 440 с. С. 11.
14. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Апельстрэнд, Дж. Лэмпел. — М.: Книга по Требованию, 2017. 330 с.
15. Мордвинцев А.И. К вопросу развития системы стратегического планирования на муниципальном уровне / А.И. Мордвинцев, Р.С. Дубов. *Парадигмы управления, экономики и права*. 2020. № 2. С. 141–152.

#### References

1. Ghislandi S., Sanderson W., Scherbov S. A Simple Measure of Human Development: the Human Life Indicator. *Population and Development Review*. 2018.
2. Pazhuhan M., Fathi S. Women and strategic urban planning in Tehran: channeling women's social capacity to prepare city development strategies. *GeoJournal*, 2019.
3. Orehov S.A., Nikitskaya E.F., Zhidkova O.N., Angelovskiy M.M., Hachatryan A.Ar. Application of marketing strategy for the municipal education development. *Life Science Journal*. 2014. 11(8) <http://www.lifesciencesite.com>.
4. Wolf M., Söbke H., Wehking F. Mixed Reality Media-Enabled Public Participation in Urban Planning. Jung T., tom Dieck M., Rauschnabel P. (eds) *Augmented Reality and Virtual Reality*. Progress in IS. Springer, Cham, 2020.

5. Angelovsky M.M., Kudrova N.A. Definition of the concept and development of a complex for the development of territories. *Transport business of Russia*. 2012. No. 6.
6. Angelovsky M.M. Marketing strategies for the development of municipal formations as a factor in increasing the competitiveness of the territory. *Transport business of Russia*. 2012. No. 6.
7. Bednyakov A.S., Mierin L.A. National projects of Russia: problems and solutions. *Izvestia of the St. Petersburg State University*. 2019.
8. Zavgorodny A.F., Kudrova N.A., Kuzminykh Yu.V. Competitive advantages as the leading distinguishing feature of the effective development of the country's economy in the period of globalization: monograph. Russian Customs Academy. – Saint Petersburg: Publishing House Saint Petersburg State University of Economics, 2020.
9. Kudrova N.A. Strategic analysis of the needs of target groups when assessing the competitiveness of a territory. *Economics and management*. 2017. No. 9 (143).
10. Kudrova N.A. Improving the tools for assessing territories based on the introduction of a matrix approach using rating assessment of target groups. *Scientific Notes of St. Petersburg named after V.B. Bobkov branch of the Russian Customs Academy*. 2019. No. 1 (69).
11. Kudrova N.A., Angelovsky M.M. Integrated socio-economic system using a motivational model. *Entrepreneur's Guide*. 2013. No. 20.
12. Complex analysis in the development of the strategy of the region: monograph / Edited by Yu.N. Lapygin. – Vladimir: Vladimir branch of RANEPА, 2020. 254 p.
13. Kanuel D., Sutherland, J. *Strategic Management. Key concepts*. – M.: Publishing house Balance Business Books, 2005. 440 p. P. 11.
14. Mintsberg, G. *Schools of Strategies* / G. Mintsberg, B. Apstrand, J. Lampel. – M.: Book on Demand, 2017. 330 p.
15. Mordvintsev, A.I. On the development of the strategic planning system at the municipal level / A.I. Mordvintsev, R.S. Dubov. *Paradigms of management, economics and law*. 2020. № 2. С. 141–152.

## Реализация принципов ESG на предприятиях водоснабжения в условиях цифровизации

**В. П. Полуянов**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[PoluyanovVP@rambler.ru](mailto:PoluyanovVP@rambler.ru)*

*Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),  
Ростов-на-Дону, Россия*

**Аннотация:** Основные принципы ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление — Environmental, Social and Corporate Governance) достигли широкой популярности во всем мире и в определенной мере нашли свой путь в условиях стратегии устойчивого развития экономики России. Однако изучение публикаций показало отсутствие общепринятого понимания, что конкретно должны отражать эти принципы применительно к той или иной отрасли.

В работе рассматривается проблема отраслевой дифференциации принципов ESG в отношении жилищно-коммунального хозяйства. усугубляется многоплановостью отрасли. Отмечается, что водоснабжение рассматривается Правительством Российской Федерации как равноправное направление устойчивого развития экономики среди девяти основных. Ключевыми направлениями концепции устойчивого развития являются соблюдение экологических, социальных и экономических принципов при функционировании предприятия. Эти же принципы положены и в основу ESG подхода.

Цель работы — обосновать основные направления реализации принципов ESG в стратегии устойчивого развития водоснабжения.

В работе предложено содержание ключевых компонентов реализации принципов ESG в водоснабжении России. Предлагается также указанные принципы использовать в качестве составляющих при подготовке системы показателей потребительского качества корпоративных информационных систем предприятий- поставщиков соответствующих услуг.

Одним из практических направлений внедрения принципов ESG в деятельность предприятий водоснабжения Российской Федерации является их учет в процессе развития корпоративной информационной системы предприятия. В работе определены конкретные принципы, которые включают в состав требований к потребительским качествам программного продукта на этапе проектирования развития и совершенствования корпоративной информационной системы предприятия.

**Ключевые слова:** принципы ESG, устойчивое развитие, цифровизация, корпоративная информационная система предприятия, потребительское качество программного продукта.

**Для цитирования:** Полуянов В.П. Реализация принципов ESG на предприятиях водоснабжения в условиях цифровизации. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 105–111. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-105-111>.

## Implementation of ESG principles at water supply enterprises in the context of digitalization

**V. P. Poluyanov**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[PoluyanovVP@rambler.ru](mailto:PoluyanovVP@rambler.ru)*

*Rostov State Economic University (RINH),  
Rostov-on-Don, Russia*

**Abstract:** The basic principles of ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance) have achieved wide popularity throughout the world and, to a certain extent, have found their way into the conditions of the strategy for sustainable development of the our. However, a study of publications showed a lack of generally accepted understanding of what exactly these principles should reflect in relation to a particular industry.

*The paper examines the problem of industry differentiation of ESG principles in relation to housing and communal services, exacerbated by the diversity of the industry. It is noted that water supply is considered as an equal direction of sustainable economic development among 9 main ones. The key areas of the concept of sustainable development are compliance with environmental, social and economic principles in the operation of the enterprise. The same principles form the basis of the ESG approach.*

*The purpose of the work is to substantiate the main directions for implementing ESG principles in the strategy for sustainable development of water supply.*

*The work proposes the content of key components for the implementation of ESG principles in Russian water supply. It is also proposed to use these principles as components in the preparation of a system of indicators of consumer quality of corporate information systems of enterprises that provide relevant services.*

*One of the practical directions for introducing ESG principles into the activities of water supply enterprises is their consideration in the process of developing the enterprise's corporate information system. The work identifies specific principles that are included in the requirements for consumer qualities of a software product at the design stage of development and improvement of an enterprise's corporate information system.*

**Keywords:** *ESG principles, sustainable development, digitalization, enterprise corporate information system, consumer quality of a software product.*

**For citation:** *Poluyanov V.P. Implementation of ESG principles at water supply enterprises in the context of digitalization. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 105–111. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-105-111>.*

**Введение.** Основные принципы ESG достигли широкой популярности во всем мире и в определенной мере нашли свой путь в условиях стратегии устойчивого развития экономики России. Проблемы защиты окружающей среды, социальной ответственности и высококачественного открытого корпоративного управления на сегодня в существенной мере определяют перспективы устойчивого развития бизнеса и влияют на выбор инвесторов. Тем не менее в настоящее время нет общепринятого понимания, что конкретно должны отражать эти принципы в каждой конкретной отрасли.

Одна из характерных особенностей современного этапа развития экономики — существенное преобразование места и роли предприятий, а также их внутренней структуры и организации управления как следствия процессов цифровизации экономики. Указанные две тенденции не являются взаимоисключающими и по существу представляют две стороны одного и того же процесса перехода к новому технологическому укладу, обусловленного протеканием 4-й технологической революции.

Как известно, в основу процессов цифровизации положены новые информационные технологии, находящие свое конкретное применение на всех уровнях управления как экономикой, так и отдельными отраслями и предприятиями. На уровне предприятия на сегодня эти процессы проявляются в трансформации корпоративной информационной системы. Отметим тот факт, что среди специалистов еще нет устоявшегося и общепринятого определения корпоративной информационной системы. Однако чаще всего под данным термином понимают комплексную систему, единым образом объединяющую отдельные подразделения предприятия. Это масштабируемая, единая система, направленная на повышение эффективности функционирования предприятия в целом. Термин «корпоративная» означает не определенный вид предприятия, а именно целостность, интегрированность системы управления, в которой применена не «лоскутная», а полная автоматизация всех подсистем учета и управления. Понятно, что, как нет и не может быть единого подхода к реализации принципов ESG на предприятиях различных отраслей, так и нет и не может быть единых подходов к процессам реорганизации корпоративных информационных систем в различных отраслях экономики.

Важным является разработка методов и подходов, позволяющих учитывать принципы ESG при трансформации или построении корпоративной информационной системы применительно к поставщикам услуг на рынке водоснабжения.

**Анализ публикаций.** Как уже указывалось, на сегодня не разработано и не существует единого мнения по поводу ключевых составляющих концепции ESG применительно к конкретным от-

раслям<sup>1</sup>, в том числе и к жилищно-коммунальному хозяйству. Тем не менее работа в этом направлении идет. При этом важно не только использовать предшествующий опыт, но и адаптировать его к новым условиям.

Сложность и многоплановость поставленной проблемы отраслевой дифференциации принципов ESG в отношении жилищно-коммунального хозяйства усугубляется многоплановостью отрасли. Как известно, в нее входит порядка 70 специализированных подотраслей, между которыми существуют весьма серьезные отличия в условиях их функционирования. В соответствии с этим не может быть и единых принципов, конкретизирующих понятие ESG в условиях стратегии устойчивого развития. В данной работе обобщены основные направления их реализации в условиях водоснабжения. Следует отметить, что водоснабжение и водоотведение рассматривается Правительством Российской Федерации как равноправное направление устойчивого развития экономики среди 9 основных<sup>2</sup>.

Концепция устойчивого развития предполагает такой подход к рациональному использованию имеющихся ресурсов, который не подрывает в будущем возможность реализации такого же подхода. Ключевыми направлениями концепции устойчивого развития являются соблюдение экологических, социальных и экономических принципов при функционировании предприятия. Эти же принципы положены и в основу ESG подхода. Поэтому разновекторность принимаемых решений в рамках совместного следования принципам обеих концепций исключена по определению.

В принятой в 2018 году стратегии развития Ростовской области<sup>3</sup> нет прямого упоминания на соблюдение принципов ESG в стратегическом планировании развития водоснабжения, однако запланированные мероприятия вполне им соответствуют. Так, с точки зрения создания социальной составляющей, как отмечается в данном документе, на предприятиях области созданы благоприятные условия, способствующие развитию социального партнерства<sup>4</sup>, в рамках региона действует проект «Нулевой травматизм». Следует также отметить, что пространственная политика направлена на сохранение природной среды. Важным является ориентация предприятий водоснабжения на развитие концессионных отношений, по которым, к примеру, в 2017 году в области водоснабжения и водоотведения заключено 50 соглашений<sup>5</sup>.

В программе стратегического развития Ростовской области<sup>6</sup> до 2030 г. выделяют 6 наиболее существенных стратегических вызовов, которые серьезным образом способны повлиять на развитие субъектов хозяйствования. Среди них факторы, связанные с цифровизацией общественной и экономической деятельности человечества, в том числе и экологизация процессов производства.

С точки зрения водоснабжения и водоотведения выделяются такие ключевые проблемы, как: существенный износ систем водоснабжения и водоотведения; нехватка квалифицированных кадров; низкая инвестиционная привлекательность объектов водоснабжения и водоотведения; устаревшие технологии очистки и обеззараживания. В стратегии планируются следующие ключевые тренды: развитие умных систем на базе таких концепций, как «Умный дом» и «Умные сети» (коммуникации); увеличение удельного веса частных инвестиций.

Показателем достижения экологических целей признаны следующие: удельный вес населения, обеспеченного питьевой водой установленного качества к 2030 году должен составить 90,0%, а количество аварий на сетях сократиться на 50,0 процентов (к 2017 году); удельный вес сточных вод нормативного уровня 45,0%.

<sup>1</sup> Как соответствовать лучшим практикам мирового развития. Руководство для эмитента. Московская биржа. — URL: <https://fs.moex.com/f/15022/esg.pdf>. — (Дата доступа: 30.09.2023).

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации».

<sup>3</sup> Стратегия социально-экономического развития Ростовской области на период до 2030 года. Утверждена постановлением Правительства Ростовской области от 26.12.2018 № 864. — URL: <https://www.donland.ru/activity/2158/>. — (Дата доступа: 29.09.2023).

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Там же.

Экологическая составляющая в стратегии устойчивого развития предприятий водоснабжения неоднократно рассматривалась в работах автора. В частности, выдвинута и подтверждена следующая гипотеза<sup>7</sup>, позволяющая связать состояние инженерных сетей с качеством питьевого водоснабжения, влияющего, в свою очередь, на уровень заболеваемости. Автором также в целом рассмотрено влияние производственных факторов на травматизм и развитие профессиональных заболеваний<sup>8</sup>, потери рабочего времени на предприятиях различных организационно-правовых форм<sup>9</sup> и методические подходы к их оценке<sup>10</sup>.

**Цель работы** — обосновать основные направления реализации принципов ESG в стратегии устойчивого развития водоснабжения.

**Изложение основного материала.** Рассмотренные публикации позволяют предложить следующее содержание ключевых компонентов реализации принципов ESG в водоснабжении России (см. рис. 1).



Рис. 1. Аспекты реализации принципов ESG в стратегии устойчивого развития водоснабжения<sup>11</sup>

Предлагается указанные принципы использовать в качестве составляющих при подготовке системы показателей потребительского качества корпоративных информационных систем предприятий — поставщиков соответствующих услуг.

Изучение публикаций указывает на то, что приведенные рисунке 1 аспекты реализации принципов ESG в стратегии устойчивого развития водоснабжения должны быть реализованы как составляющие функции подсистем управления предприятием в рамках корпоративной информационной системы.

<sup>7</sup> Полуянов В.П. Централизованное водоснабжение и заболеваемость населения Российской Федерации / В.П. Полуянов, Е.И. Полуянова. Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. материалы Четвертой международной научно-практической конференции. 2019. С. 616–622.

<sup>8</sup> Полуянов В. Травматизм и профессиональная заболеваемость в Украине в зеркале международной организации труда: эмпирический анализ / В. Полуянов, Д. Ляшов. Вестник экономической науки Украины. 2012. № 2 (22). С. 133–137.

<sup>9</sup> Полуянов В.П. Математико-статистический и экономический анализ потерь предприятия в связи с временной нетрудоспособностью его работников. Автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Ростов-на-Дону, 1991.

<sup>10</sup> Полуянов В.П. Потери рабочего времени на предприятиях различных организационно-правовых форм В.П. Полуянов. Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. 2013. № 2 (44). С. 176–184.

<sup>11</sup> Разработано автором.

На сегодня рынок корпоративных информационных систем для водоканалов в России только в начале своего развития. В научной печати сообщается о положительном опыте внедрения корпоративных систем в Московском, Санкт-Петербургском<sup>12</sup>, Нижегородском<sup>13</sup>, Ульяновском областном<sup>14</sup> водоканалах, водоканале г. Екатеринбурга<sup>15</sup>, Белгородском областном водоканале<sup>16</sup>.

Отдельные работы по информационному обеспечению управлению эксплуатацией водных ресурсов, в том числе и инженерных сетей и сооружений водоснабжения и водоотведения реализованы в рамках систем управления водными ресурсами территорий<sup>17</sup>.

При создании корпоративных информационных систем большинство потребителей в Российской Федерации и ближнем зарубежье в настоящее время ориентируются на продукт 1С, используя представленные в этом продукте программные модули: управление, ремонт и обслуживание, личный кабинет абонента, диспетчеризации приборов учета, ориентированных на специфические бизнес-процессы данного вида деятельности, а также модули управления документооборотом, финансового, налогового и оперативного учета и другие, имеющие отраслевую направленность. Комплексность данной системе придает также наличие в ней технологических подсистем, интегрированных в корпоративную информационную систему предприятия. В целом с их помощью решаются задачи обеспечения качества питьевого водоснабжения, снижения аварийности, повышения эффективности функционирования и одновременно с этим — улучшения условий труда и заинтересованности персонала в результатах функционирования предприятия, что соответствует принципам ESG.

Среди других подходов назовем, к примеру, Нижегородский водоканал, в котором, ориентируясь на принципы бережливого производства, внедрены такие подсистемы, как «мобильный инспектор» и «претензионно-исковая работа», эксплуатация которых дала существенный экономический эффект<sup>18</sup>.

Рынок соответствующего программного обеспечения в зарубежных странах достаточно обширный. Например, крупнейшее в странах Балтии предприятие данного профиля Vilnius Water (Vilniaus Vandenyys) использует программное обеспечение Wonderware, которое, как отмечается, отвечает требованиям международных стандартов по контролю за качеством воды<sup>19</sup>.

<sup>12</sup> Фомин Н.А. Цифровизация управления инфраструктурой водоснабжения: проблемы, решения / Н.А. Фомин, А.Н. Данилов. XIII Всероссийское совещание по проблемам управления ВСПУ-2019. Сборник трудов XIII Всероссийского совещания по проблемам управления ВСПУ-2019. Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН. 2019. С. 1832–1835.

<sup>13</sup> Ермольчев А.М. АО «Нижегородский водоканал» внедряет информационные системы для работы с абонентами в рамках системы «Бережливое производство» / А.М. Ермольчев. Наилучшие доступные технологии водоснабжения и водоотведения. 2019. № 6. С. 2–9.

<sup>14</sup> Еремеева И.А. Цифровизация и автоматизация первой и второй очереди группового водовода ОГКП «Ульяновский областной водоканал» / И.А. Еремеева. Инновационное развитие техники и технологий в промышленности (ИНТЕКС-2021). Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием. — М. 2021. С. 185–188.

<sup>15</sup> Баженов В.И. Цифровое развитие — путь совершенствования, повышения эффективности и надежности работы водоканалов / В.И. Баженов, Е.С. Гогина. Наилучшие доступные технологии водоснабжения и водоотведения. 2019. № 3. С. 28–40.

<sup>16</sup> В Белгородской области внедряют «Цифровой водоканал» разработки «Русатом Инфраструктурные решения». — URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/>. — (Дата доступа: 29.09.2023).

<sup>17</sup> Барашкова П.С., Коровина М.Д., Шавва А.А. Информационные системы в области управления водными ресурсами. ИТпортал, 2018. № 1 (17). URL: <http://itportal.ru/science/tech/informatsionnye-sistemy-v-oblasti-u/>. — (Дата доступа: 29.09.2023).

<sup>18</sup> Ермольчев А.М. АО «Нижегородский водоканал» внедряет информационные системы для работы с абонентами в рамках системы «Бережливое производство» / А.М. Ермольчев. Наилучшие доступные технологии водоснабжения и водоотведения. 2019. № 6. С. 2–9.

<sup>19</sup> Программное обеспечение Wonderware в системах водоснабжения и отчетности. — URL: [https://wonderware.ru/pdf/Wonderware\\_Success\\_VilniusWaterSupply\\_ru\\_0111.pdf](https://wonderware.ru/pdf/Wonderware_Success_VilniusWaterSupply_ru_0111.pdf). — (Дата доступа: 29.09.2023).

Еще один программный продукт для предприятий водоснабжения и водоотведения — Aquatoria, который позиционируется как современное интеллектуальное цифровое решение для систем водоснабжения<sup>20</sup>. Данный программный продукт предназначен для управления системами водоснабжения. Продукт построен на основе MAPS Mitsubishi Electric. Его использование в управлении процессом водоснабжения, обеспечивает высокое качество и надежность подачи воды при снижении ее непроизводительных потерь. Использование программного продукта позволяет выявлять неэффективные режимы работы оборудования, в результате чего снижается потребление электроэнергии, сокращаются потери воды из-за утечек, а также снижаются затраты на обслуживание водопроводных комплексов за счет снижения требований к квалификации персонала и сокращения штата. Указанная система хорошо зарекомендовала себя в Белоруссии. Ее внедрили Минскводоканал, Могилевский водоканал, Гомельводоканал, Оршаводоканал.

Наконец укажем, что на сайте <https://www.environmental-expert.com/> представлен широкий перечень разработчиков специализированного программного обеспечения для водоканалов, которые доступны через поисковую систему сайта.

**Заключение.** Таким образом, можно заключить, что международный рынок программного обеспечения для водоканалов достаточно развит и предлагает широкую палитру программных продуктов. Однако непростой задачей является выбор такого программного продукта, который соответствовал бы стратегии устойчивого развития предприятия и принципам ESG. Проекты развития и расширения корпоративных информационных систем при организации построения системы показателей потребительского качества программных продуктов должны в полной мере учитывать принципы ESG подхода, что является важным условием эффективного развития предприятий водоснабжения в условиях цифровизации экономики.

Изложенный материал позволяет сделать вывод о том, что одним из практических направлений внедрения принципов ESG в деятельность предприятий водоснабжения на современном этапе развития экономики Российской Федерации является их учет в процессе развития корпоративной информационной системы предприятия. В работе определены конкретные принципы, которые включают в состав требований к потребительским качествам программного продукта на этапе проектирования развития и совершенствования корпоративной информационной системы предприятия.

#### Список литературы

1. Баженов В.И. Цифровое развитие — путь совершенствования, повышения эффективности и надежности работы водоканалов / В.И. Баженов, Е.С. Гогина. Наилучшие доступные технологии водоснабжения и водоотведения. 2019. № 3. С. 28–40.
2. Барашкова П.С. Информационные системы в области управления водными ресурсами / П.С. Барашкова, М.Д. Коровина, А.А. Шавва. ИТпортал, 2018. № 1 (17). URL: <http://itportal.ru/science/tech/informatsionnye-sistemy-v-oblasti-u/>. (Дата доступа: 29.09.2023).
3. Еремеева И.А. Цифровизация и автоматизация первой и второй очереди группового водовода ОГКП «Ульяновский областной водоканал» / И.А. Еремеева. Инновационное развитие техники и технологий в промышленности (ИНТЕКС-2021). Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием. — М., 2021. С. 185–188.
4. Ермольчев А.М. АО «Нижегородский водоканал» внедряет информационные системы для работы с абонентами в рамках системы «Бережливое производство» / А.М. Ермольчев. Наилучшие доступные технологии водоснабжения и водоотведения. 2019. № 6. С. 2–9.
5. Полуянов В.П. Централизованное водоснабжение и заболеваемость населения Российской Федерации / В.П. Полуянов, Е.И. Полуянова. Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы Четвертой международной научно-практической конференции. 2019. С. 616–622.
6. Полуянов В. Травматизм и профессиональная заболеваемость в Украине в зеркале международной организации труда: эмпирический анализ / В. Полуянов, Д. Ляшов. Вестник экономической науки Украины. 2012. № 2 (22). С. 133–137.

<sup>20</sup> AQUATORIA® — Интеллектуальное решение для систем водоснабжения. От диспетчеризации к оптимизации. — URL: <https://ru3a.mitsubishielectric.com/fa/ru/dl/13231/405367.pdf>. — (Дата доступа: 29.09.2023).

7. Полюянов В.П. Математико-статистический и экономический анализ потерь предприятия в связи с временной нетрудоспособностью его работников. Автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Ростов-на-Дону, 1991.
8. Полюянов В.П. Потери рабочего времени на предприятиях различных организационно-правовых форм. Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. 2013. № 2 (44). С. 176–184.
9. Фомин Н.А. Цифровизация управления инфраструктурой водоснабжения: проблемы, решения / Н.А. Фомин, А.Н. Данилов. XIII Всероссийское совещание по проблемам управления ВСПУ – 2019. Сборник трудов XIII Всероссийского совещания по проблемам управления ВСПУ – 2019. Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН. 2019. С. 1832–1835.

#### References

1. Bazhenov V.I. Digital development – the way to improve, increase the efficiency and reliability of water utilities / V.I. Bazhenov, E.S. Gogina. The best available technologies for water supply and sanitation. 2019. No. 3. P. 28–40.
2. Barashkova P.S., Korovina M.D., Shavva A.A. Information systems in the field of water resources management. IT portal, 2018. No. 1 (17). URL: <http://itportal.ru/science/tech/informatsionnye-sistemy-v-oblasti-u/>. (Date of access: 09.29.2023).
3. Eremeeva I.A. Digitalization and automation of the first and second stages of the group water pipeline of the OGKP «Ulyanovsk Regional Vodokanal» / I.A. Eremeeva. Innovative development of equipment and technologies in industry (INTEX-2021). Collection of materials from the All-Russian Scientific Conference of Young Researchers with International Participation. – M., 2021. P. 185–188.
4. Ermolchev A.M. JSC Nizhny Novgorod Vodokanal is implementing information systems for working with subscribers within the framework of the Lean Production system / A.M. Ermolchev. The best available technologies for water supply and sanitation. 2019. No. 6. P. 2–9.
5. Poluyanov V.P. Centralized water supply and morbidity of the population of the Russian Federation / V.P. Poluyanov, E.I. Poluyanova. Current issues of economics and management: theoretical and applied aspects. materials of the Fourth International Scientific and Practical Conference. 2019. Pp. 616–622.
6. Poluyanov V. Injuries and occupational morbidity in Ukraine in the mirror of the international labor organization: empirical analysis / V. Poluyanov, D. Lyashov. Bulletin of Economic Science of Ukraine. 2012. No. 2 (22). Pp. 133–137.
7. Poluyanov V.P. Mathematical, statistical and economic analysis of enterprise losses due to temporary disability of its employees. Abstract of thesis. ... Candidate of Economic Sciences / Rostov-on-Don, 1991.
8. Poluyanov V.P. Loss of working time at enterprises of various organizational and legal forms. Scientific works of the Donetsk National Technical University. Series: economic. 2013. No. 2 (44). Pp. 176–184.
9. Fomin N.A. Digitalization of water supply infrastructure management: problems, solutions / N.A. Fomin, A.N. Danilov. XIII All-Russian meeting on management problems VSPU – 2019. Collection of proceedings of the XIII All-Russian meeting on management problems VSPU – 2019. Institute of Management Problems named after. V.A. Trapeznikov RAS. 2019. S. 1832–1835.



## Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков продукции Республики Башкортостан

**Е. В. Пушняк**

*Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой,  
[audit@mail.ru](mailto:audit@mail.ru)*

*Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита,  
Московский гуманитарно-экономический университет,  
Москва, Россия*

**Ю. Я. Рахматуллин**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[ulaj-@mail.ru](mailto:ulaj-@mail.ru)*

*Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** Продовольственная защищенность России представляется одним из важных критериев гарантии государственной безопасности страны в перспективе среднесрочного и долгосрочного прогнозирования. В России данный процесс регулируется Доктриной продовольственной безопасности РФ, где определен ряд важных задач: их выполнение способствует сохранению продуктовой надежности вне зависимости от внешних и внутренних условий. Госпрограмма АПК предусматривает комплексное формирование всех отраслей и подотраслей, а также сфер деятельности АПК с учетом членства России в ВТО, а также участия в ЕЭС и других региональных объединениях на экономическом пространстве СНГ. Определены следующие основные задачи государственной программы республики в разрезе сельскохозяйственной продукции: обеспечить выполнение Доктрины продовольственной безопасности РФ по производству продукции; создать благоприятные условия для развития экспорта продукции АПК в республике; обеспечить устойчивое развитие скотоводства; повысить эффективность АПК за счет внедрения инновационных и наукоемких технологий и др. В статье приведены результаты исследования по развитию сельского хозяйства и регулированию рынков продукции Республики Башкортостан в условиях мирового финансового кризиса.

**Ключевые слова:** продовольственная безопасность, сельское хозяйство, рынки продукции, Республика Башкортостан.

**Для цитирования:** Пушняк Е.В., Рахматуллин Ю.Я. Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков продукции Республики Башкортостан. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 112–116. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-112-116>.

## Development of agriculture and regulation of product markets of the Republic of Bashkortostan

**E. V. Pushnyak**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Department,  
[audit@mail.ru](mailto:audit@mail.ru)*

*Department of Accounting, Analysis and Audit, Moscow University of Humanities and Economics,  
Moscow, Russia*

**Yu. Ya. Rakhmatullin**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[ulaj-@mail.ru](mailto:ulaj-@mail.ru)*

*Moscow University of Industry and Finance «Synergy»,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *Food security in Russia seems to be one of the important criteria for guaranteeing the state security of the country in the medium and long-term forecast. In Russia, this process is regulated by the Food Security Doctrine of the Russian Federation, which defines a number of important tasks: their implementation contributes to maintaining food security, regardless of external and internal conditions. The state program of the agro-industrial complex provides for the comprehensive formation of all industries and sub-sectors, as well as areas of activity of the agro-industrial complex, taking into account Russia's membership in the WTO, as well as participation in the EEC and other regional associations in the economic space of the CIS. The following main objectives of the state program of the republic in the context of agricultural products have been identified: to ensure the implementation of the Doctrine of Food Security of the Russian Federation for production; create favorable conditions for the development of exports of agricultural products in the republic; ensure sustainable development of cattle breeding; increase the efficiency of the agro-industrial complex through the introduction of innovative and high-tech technologies, etc. The article presents the results of a study on the development of agriculture and regulation of the markets of products of the Republic of Bashkortostan in the context of the global financial crisis.*

**Keywords:** *food security, agriculture, product markets, Republic of Bashkortostan.*

**For citation:** *Pushnyak E.V., Rakhmatullin Yu.Ya. Development of agriculture and regulation of product markets of the Republic of Bashkortostan. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 112–116. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-112-116>.*

В развитии сельского хозяйства важную роль играет государство, решением которого была создана государственная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия»<sup>1</sup>.

Наравне с федеральной программой в Республике Башкортостан действует региональная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Республике Башкортостан»<sup>2</sup>. В ней учитывается, что АПК имеет присущие только ему особенности, отличающие его от всех иных народнохозяйственных комплексов.

Объем финансового обеспечения в 2013–2025 гг. составляет по РФ — 8102,9, в т.ч. по внебюджетным источникам — 4365,6 (53,9%), по федеральному бюджету — 3292,4 (40,6%), бюджету субъектов — 444,9 млрд. руб. (5,5%). В Башкирии же, объем финансирования составляет — 462,4, в т.ч. по внебюджетным источникам — 367,9 (79,6%), бюджету РФ — 47,8 (10,3%) бюджету республики — 46,7 млрд. руб. (10,1%).

В рамках Госпрограммы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Республике Башкортостан и реализации Госпрограммы АПК<sup>3</sup> в 2022 г. в субъекты РФ, направлены субсидии из федерального бюджета в объеме 113 951,5 млн. руб., доведены до получателей — 113 867,6 млн. руб. (99,9% по структуре от указанных лимитов), в т.ч. на поддержку сельскохозяйственного производства по отдельным подотраслям растениеводства и животноводства («компенсирующая субсидия») — 32 578,7 млн. руб., или 99,8% по структуре от лимитов 32 640,5 млн. руб.

Полученный валовый сбор позволил обеспечить значительную долю внутренних нужд РФ в продовольствии, повысить экспортный потенциал, а также внести большой вклад в обеспечение продовольственной независимости страны. По результатам деятельности сельскохозяйственных организаций РФ за 2022 г., рентабельность (с учетом субсидий) составила — 20,9%.

<sup>1</sup> Федеральный закон РФ от 29.12.2006 № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства»: офиц. текст в ред. последних изменений. Постановление Правительства РФ от 14.07.2012 № 717 «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия»: офиц. текст в ред. последних изменений.

<sup>2</sup> Закон Республики Башкортостан от 31.10.2007 № 472-з «О развитии сельского хозяйства в Республике Башкортостан»: офиц. текст в ред. последних изменений. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 17.12.2012 № 458 «О Государственной программе «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Республике Башкортостан»»: офиц. текст в ред. последних изменений.

<sup>3</sup> Там же.

В 2022 г. индекс производства продукции с/х (в сопоставимых ценах) составил 110,2% к уровню 2021 г., к уровню 2020 г. — 109,8% (в 2021 г. — 99,6% к уровню 2020 г.). Индекс производства продукции растениеводства составил в 2022 г. — 115,9% к уровню 2021 г., к 2020 г. — 115,1% (план на 2022 г. — 98,0% к 2020 г.). Индекс производства продукции животноводства в 2022 г. составил 102,4% к 2021 г., к уровню 2020 г. — 102,4% (план на 2022 г. — 100,4% к 2020 г.).

Обеспечение сельскохозяйственного производства в Башкирии в период 2007–2022 гг. оказалось затруднительным, поскольку в регионе четырежды (2009, 2010, 2012 и 2021 гг.) была отмечена засуха.

В целом сельское хозяйство Республики Башкортостан, на мой взгляд, является инвестиционно-привлекательным, о чем свидетельствует появление новых крупных инвесторов в 2011 г., в том числе иностранных, заинтересованных осуществлять крупные финансовые вложения. В 2022 г. был достигнут максимальный объем инвестиций в АПК республики — 17,2 млрд. руб. Индекс физического объема инвестиций в основной капитал отрасли составил 121,3% и в сельском хозяйстве республики в 2022 г. были осуществлено 64 важных инвестиционных проекта на сумму 111,3 млрд. руб.

В отрасли животноводства решение проблемы оперативного увеличения производства мяса и молока сделает возможным поднять степень потребления народонаселением этих продуктов. Более оптимистические прогнозы связаны с развитием свиноводства и птицеводства.

Растениеводство является основной отраслью сельского хозяйства, от ее состояния и развития определяются перспективы всех других подотраслей АПК и переработки. Следовательно, одним из приоритетов развития сельского хозяйства является дальнейшее повышение эффективности растениеводства. При этом отрасль не может развиваться без должного уровня инфраструктурного обеспечения соответствующих видов переработки, регулирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, механизма кредитования и страхования.

В настоящее время низкий уровень селекции и семеноводства используемых методик и технических фондов, неполная обеспеченность удобрениями и средствами защиты растений, ослабленность материально-технической базы производства и переработки, не дают возможность организациям приобретать, а переработчикам вырабатывать конкурентоспособную продукцию. Мероприятия подпрограммы должны улучшить ситуацию в данной сфере и решить задачу государственной программы.

Технологическое обновление отрасли молочного скотоводства стало возможным благодаря привлечению крупных капиталовложений, потраченных на внедрение и восстановление 25 молочных комплексов и ферм, которые были переоснащены согласно установленным параметрам технологической реконструкции.

Важным фактором обеспечения рынка молочной продукцией является его товарность. Ежегодно, в целом по Башкирии, перерабатывается более 750 тыс. тонн молока.

Развитие мясного скотоводства республики основано на обеспечении населения республики высококачественной говядиной. Необходимо создание условий для обеспечения положительной динамики устойчивого развития производства крупного рогатого скота специализированных мясных пород. Без развития специализированного мясного скотоводства республика будет оставаться регионом, импортирующим говядину.

Факторами экономического отставания республики можно считать: низкие объемы финансирования научно-технических разработок (за девятилетний период 2013–2021 гг. региональные субсидии составили 31,6 млрд. руб. или 0,8% от всех источников финансирования) и низкую производительность труда, что в совокупности приводит к сокращению объемов выпуска инновационной сельскохозяйственной продукции<sup>4</sup>. На основе полученных данных необходимо составить план стратегического развития АПК, учитывающий роль институциональных изменений в модернизации региональной экономики.

<sup>4</sup> Институциональные основы модернизации агропромышленного комплекса региона (на примере Республики Башкортостан): Коллективная монография / Гатауллин Р.Ф., Нусратуллин В.К., Гизатуллин Х.Н., Аскаров А.А. и др. / Под ред. д-р экон. наук, проф. Д.А. Гайнанова — Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2014. 200 с.

Важными формами финансовой помощи от государства являются безвозмездные субсидии сельскохозяйственным предприятиям на проведение научно-исследовательских работ и другие задачи, связанные с инновационной деятельностью. Значительные показатели экономической эффективности можно достигнуть при формировании и развитии кооперации и специализации в с/х организациях. Полномочия органов республики в сфере развития производства АПК регулируются Законом РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»<sup>5</sup>.

В системе государственного регулирования и поддержки сельского хозяйства еще одной из нерешенных научных проблем является обеспечение результативности использования бюджетных средств с учетом их влияния на социально-экономическое развитие территорий, в т.ч. АПК. Разнообразие форм помощи сельскому хозяйству и не совсем прозрачные приемы и расчеты государственной поддержки образуют ситуации для коррупции и неэффективного применения выделяемых финансовых ресурсов.

Контроль эффективности бюджетных финансовых средств, выделенных на сельское хозяйство республики в 2007–2013 гг. показал низкую бюджетную экономическую эффективность поддержки животноводческой отрасли. Объем финансовой помощи на развитие отрасли АПК за 5 лет из федерального бюджета увеличился в 2,2 раза, из бюджета Республики Башкортостан – в 4,5 раза.

По данным результатам проведенного исследования, необходимо определить следующие ключевые положения, способствующие достижению положительных итогов для сельского хозяйства России и Башкирии:

1. Производственная деятельность сельскохозяйственной отрасли должна быть нацелена, в первую очередь, на удовлетворение товарных нужд регионального рынка и на обеспечение населения республики экологически чистой продовольственной продукцией.

2. Нужно обеспечить хозяйствам различные приемы поддержки. Нужно применять цены с дисконтом на минеральные удобрения, на транспортировку продовольственной продукции для участия в ярмарках разного уровня и других мероприятиях.

3. Создать на всей территории республики в АПК равноценные условия для производственно-хозяйственной деятельности районов, усовершенствовать механизм ценообразования на рынке продаж.

4. На базе аграрных университетов, выпускать квалифицированных специалистов в сфере сельского хозяйства на базе прогрессивного мирового опыта и интегрированного развития АПК.

#### Список литературы

1. Гайсин Р.С. Механизм формирования и развития конъюнктуры рынка продовольствия: Вопросы теории и методологии. – М.: Альфа, 1998. С. 101–123.
2. Галиев Т.А. Проблемы многоукладности в аграрной экономике. – Уфа, 1996. С. 40–62.
3. Гатауллин Р.Ф., Аскарлов А.А., Хужахметова Г.Н., Ярков Н.В. Организационно-экономические формы и эффективные методы государственного регулирования сельского хозяйства. Экономика региона. 2015. № 2. С. 271–284.
4. Голубничий В.Ф., Майоров А.А. Управление АПК в условиях ВТО. Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2015. № 2 (52). С. 240–242.
5. Губайдуллин М.С. Формирование продовольственного рынка [Текст] / М.С. Губайдуллин. – Уфа: БГАУ, 2000. С. 68–92.
6. Дегтерева Т.Д. Анализ устойчивости сельскохозяйственных предприятий региона. – Оренбург: ОГАУ, 2001. С. 10–15.
7. Захаров Ю. Состояние возможности развития агропромышленного комплекса. Экономист. 2002. № 2. С. 89–94.
8. Институциональные основы модернизации агропромышленного комплекса региона (на примере Республики Башкортостан): Коллективная монография / Гатауллин Р.Ф., Нусратуллин В.К., Гизатуллин Х.Н., Аскарлов А.А. и др. / Под ред. Д.А. Гайнанова – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2014. 200 с.
9. Институциональные основы развития Республики Башкортостан. Монография / Под общ. ред. чл.-корр. РАН Х.Н. Гизатуллина и проф. В.К. Нусратуллина – Уфа: УНЦ РАН – Академия ВЭГУ, 2014. С. 26–79.

<sup>5</sup> Гатауллин Р.Ф., Аскарлов А.А., Хужахметова Г.Н., Ярков Н.В. Организационно-экономические формы и эффективные методы государственного регулирования сельского хозяйства. Экономика региона. 2015. № 2. С. 271–284.

10. Ковалевский В. П. Формирование устойчивого агропродовольственного рынка в Российской Федерации: статистические исследования; под ред. В.Н. Афанасьева. – М.: Финансы и статистика. 2008. 288 с.

#### References

1. Gaisin R.S. The mechanism of formation and development of food market conditions: Issues of theory and methodology. – М.: Alpha, 1998. P. 101–123.
2. Galiev T.A. Problems of multistructure in the agricultural economy. – Ufa, 1996. P. 40–62.
3. Gataullin R.F., Askarov A.A., Khuzhakhmetova G.N., Yarkov N.V. Organizational and economic forms and effective methods of state regulation of agriculture. *Regional Economics*. 2015. No. 2. P. 271–284.
4. Golubnichiy V.F., Mayorov A.A. Management of the agro-industrial complex in the conditions of the WTO. *News of the Orenburg State Agrarian University*. 2015. No. 2 (52). Pp. 240–242.
5. Gubaidullin M.S. Formation of the food market [Text] / M.S. Gubaidullin. – Ufa: BSAU, 2000. P. 68–92.
6. Degtereva T.D. Analysis of the sustainability of agricultural enterprises in the region. – Orenburg: OSAU, 2001. P. 10–15.
7. Zakharov Yu. State of the possibility of development of the agro-industrial complex. *Economist*. 2002. No. 2. P. 89–94.
8. Institutional foundations for the modernization of the agro-industrial complex of the region (on the example of the Republic of Bashkortostan): Collective monograph / Gataullin R.F., Nusratullin V.K., Gizatullin Kh.N., Askarov A.A. and others / Ed. YES. Gainanova. – Ufa: ISEI UC RAS, 2014. 200 p.
9. Institutional framework for the development of the Republic of Bashkortostan. Monograph / Under the general. ed. Corresponding member RAS Kh.N. Gizatullina and prof. VC. Nusratullina. – Ufa: UC RAS – Academy of VEGU, 2014. P. 26–79.
10. Kovalevsky V. P. Formation of a sustainable agri-food market in the Russian Federation: statistical studies; edited by V.N. Afanasyeva. – М.: Finance and Statistics. 2008. 288 p.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-117-122>



## Источники и статьи собственного капитала

**Н. В. Ткачук**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[nattkachuk71@mail.ru](mailto:nattkachuk71@mail.ru)*

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация:** Предметом статьи является представление информации об источниках и статьях собственного капитала для внешних пользователей. Методологической основой исследования являются общенаучные методы: анализ, синтез, дедукция, научная абстракция и обобщение полученных результатов. В статье обосновано ухудшение восприятия отчетной информации об организации внешними пользователями наличием терминологической неупорядоченности в отношении названия элемента «собственный капитал». Автор сделал вывод о необходимости выбрать единый термин для обозначения доли собственников в активах организации. В статье определено значение величины собственного капитала для внешних пользователей. Выделены две основные классификации собственного капитала: по источникам и статьям. Сделан вывод о необходимости представления информации об источниках собственного капитала в отчете об изменении капитала. Сделан вывод об отсутствии определений статей собственного капитала в нормативных документах по бухгалтерскому учету. Выделены причины отсутствия определений статей собственного капитала. Проведена взаимосвязь между отсутствием определений статей собственного капитала и необходимостью их представления в бухгалтерском балансе. Обоснована необходимость гармонизации определений статей собственного капитала с документами, регулирующими функционирование юридических лиц в нашей стране.

**Ключевые слова:** собственный капитал, уставный капитал, резервный капитал, добавочный капитал.

**Для цитирования:** Ткачук НВ. Источники и статьи собственного капитала. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 117–122. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-117-122>.

## Sources and items of equity

**N. V. Tkachuk**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[nattkachuk71@mail.ru](mailto:nattkachuk71@mail.ru)*

*Saint Petersburg State Marine Technical University,  
Saint Petersburg, Russia*

**Abstract:** The subject of the article is the presentation of information about the sources and items of equity capital for external users. The methodological basis of the study is general scientific methods: analysis, synthesis, deduction, scientific abstraction and generalization of the results obtained. The article substantiates the deterioration in the perception of reporting information about the organization by external users by the presence of terminological confusion regarding the name of the element «equity capital». The author concluded that it is necessary to choose a single term to denote the share of owners in the assets of the organization. The article defines the value of equity capital for external users. There are two main classifications of equity capital: by sources and items. It is concluded that it is

*necessary to provide information about the sources of equity capital in the statement of changes in capital. It is concluded that there are no definitions of equity items in regulatory documents on accounting. The reasons for the lack of definitions of equity capital items are highlighted. The relationship between the lack of definitions of equity items and the need to present them in the balance sheet is determined. The necessity of harmonizing the definitions of equity capital items with the documents regulating the functioning of legal entities in our country is substantiated.*

**Keywords:** *own capital, authorized capital, reserve capital, additional capital.*

**For citation:** Tkachuk N.V. Sources and items of equity. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 117–122. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-117-122>.

Основным заинтересованным пользователем информации об организации являются настоящие и потенциальные инвесторы. Это объясняет внедрение механизмов защиты инвесторов, прежде всего неопытных в законодательные акты, обеспечивающие функционирование акционерных обществ<sup>1</sup>. Инвесторы получают основную финансовую информацию об организации из бухгалтерской (финансовой) отчетности. Вопросы совершенствования финансовой информации об организации находят отражение в работах многих ученых, которые предлагают вводить в нее новую информацию, в частности риски, присущие предпринимательской деятельности<sup>2</sup>. Нефинансовая отчетность также активно развивается в последнее время и пользуется заслуженным интересом у внешних пользователей, хотя многообразие стандартов в этой сфере ведет к информационной перегруженности<sup>3</sup>. Поэтому вопросы повышения качества информационного обеспечения инвесторов всегда остаются актуальными. Увеличение объема информации не всегда увеличивает понятность: перегруженность данными может даже мешать восприятию и адекватной интерпретации информации. Ситуация ухудшается, если перегруженность дополняется непониманием экономического смысла показателей. Вышеизложенное можно отнести к представлению информации о собственном капитале в бухгалтерском балансе, который определяют, как ключевую категорию бухгалтерского учёта<sup>4</sup>. Исследованием собственного капитала занимались многие отечественные ученые: Соколов Я.В., Карзаева Н.Н., Ковалев В.В., Ковалев Вит.В., Кутер М.И., Пятов М.Л., Евстафьева Е.М., Цыганков К.Ю., Дружиловская Э.С., Дружиловская Т.Ю. и другие. Ученые выражают мнения о наличии противоречий в нормативных документах, регулирующих учет собственного капитала<sup>5</sup>, о разном экономическом содержании объектов, включаемых в состав добавочного капитала<sup>6</sup>, о несовершенстве компонентов капитала<sup>7</sup>, об отражении информации о собственном капитале исходя из источников его образования<sup>8</sup>. Все вышеперечисленное так или иначе влияет на представление информации о собственном капитале для вне-

<sup>1</sup> Кремлёва О.К. Новеллы законодательства о рынке ценных бумаг. В сборнике: Право и современная экономика: новые вызовы и перспективы. Сборник материалов II научно-практической конференции с международным участием юридического факультета СПбГЭУ. Под научной редакцией Н.А. Крайновой. 2019. С. 24–27.

<sup>2</sup> Карзаева Н.Н. Информация о рисках в финансовой (бухгалтерской) отчетности. В сборнике: Трансформация системы учетно-аналитического, финансового и контрольного обеспечения в условиях цифровизации экономики. Материалы национальной (всероссийской) научно-практической и методической конференции. Воронеж, 2022. С. 48–52.

<sup>3</sup> Попадюк И.Ф., Табакова М.В. Развитие публичной нефинансовой отчетности: проблемы и перспективы. В сборнике: Наука и образование в условиях цифровой трансформации экономики и обществ. Сборник лучших докладов профессорско-преподавательского состава X Национальной научно-практической конференции института магистратуры с международным участием. Санкт-Петербург, 2021. С. 162–166.

<sup>4</sup> Наумова Е.А. Формирование, раскрытие и представление информации о собственном капитале в условиях повышения транспарентности организаций. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 4. С. 61–72.

<sup>5</sup> Ширококов В.Г., Ткачева Ю.В., Иванов А.А. Финансовая отчетность как информационная база управления собственным капиталом. Финансовый вестник. 2022. № 4 (59). С. 13–21.

<sup>6</sup> Ситникова В.А. Проблемы бухгалтерского учета добавочного капитала. Международный бухгалтерский учет. 2019. Т. 22, № 5. С. 545–556.

<sup>7</sup> Дружиловская Э.С., Дружиловская Т.Ю. Проблемы трактовки и отражения в бухгалтерской отчетности капитала организации. Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing. 2023. 10(2). С. 29–39.

<sup>8</sup> Цыганков К.Ю. Теория и методология бухгалтерского учета капитала: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.12 — Бухгалтерский учет, статистика. Новосибирский государственный университет экономики и управления. Новосибирск, 2009. 38 с.

шних пользователей и согласованность среди ученых в этом вопросе отсутствует. Очевидно, что представление информации о собственном капитале в балансе определенным образом повлияет и на качество его анализа<sup>9</sup>. Поэтому тема исследования является актуальной.

Объектом исследования выступают источники и статьи собственного капитала, а предметом исследования — представление информации об источниках и статьях собственного капитала для внешних пользователей. Цель исследования — определить необходимость формирования информации об источниках и статьях собственного капитала для внешних пользователей. Задачи исследования: определить понятие собственного капитала, определить содержание источников образования собственного капитала, выделить взаимосвязь статей собственного капитала. Методологической основой исследования являются анализ, синтез, дедукция, научная абстракция и обобщение полученных результатов др.

**Понятие «собственный капитал».** Термин «собственный капитал» отражает благосостояние собственников организации. Вместе с тем можно констатировать наличие терминологической неупорядоченности в бухгалтерском учете. Наряду с термином «собственный капитал» в нормативной и экономической литературе используются синонимы данного понятия. В частности, в нормативных документах мы можем встретить такие термины как «чистые активы»<sup>10</sup>, «источники финансирования деятельности»<sup>11</sup>, «капитал и резервы»<sup>12</sup>, в экономической литературе мы можем встретить термин «капитал», который используется как синоним по отношению к активам и по отношению к собственному капиталу. Ученые обращают внимание на то, что раздел бухгалтерского баланса, представляющий собственные источники средств, по-английски представляются как «equity», что в одном из вариантов перевода означает «доля»<sup>13</sup>.

Исходя из принципа имущественной обособленности организации, отделяющей имущество и обязательства собственников организации от имущества и обязательств третьих лиц, собственный капитал представляет собой задолженность организации перед владельцами единиц собственности и расчеты по которой должны привести к уменьшению активов. Собственный капитал в отличие от кредиторской задолженности не имеет заранее установленных срока и сумм погашения. Может быть рассчитана только сумма задолженности организации суммарно перед всеми собственниками на конкретную дату. Формула расчёта представляет собой капитальное уравнение бухгалтерского учета: активы организации минус ее обязательства. Важность информации о величине собственного капитала для внешних пользователей сомнений не вызывает, она необходима для оценки действительной стоимости доли участника при выходе из общества, финансовой независимости организации, эффективности вложений собственников в организацию, возможности начислять дивиденды, обеспечения интересов кредиторов организации. Рассмотрим две основные классификации представления собственного капитала: по источникам формирования и по статьям.

**Источники образования собственного капитала.** Анализ определений «доходы организации» и «расходы организации», содержащихся в ФСБУ 9/99 «Доходы организации»<sup>14</sup> и ФСБУ 10/99 «Расходы организации»<sup>15</sup> позволяет выделить источники формирования собственного капитала организации: операции между организацией и ее собственниками и результаты ее предпринимательской деятельности. Операции между организацией и ее собственниками являются внешними

<sup>9</sup> Грачева Н.А., Полищук О.А. Анализ собственного капитала производственных предприятий. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8. № 4 (29). С. 179–187.

<sup>10</sup> Приказ Минфина России от 28.08.2014 № 84н «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов».

<sup>11</sup> Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

<sup>12</sup> Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 № 43н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)».

<sup>13</sup> Пятов М.Л. Капитал: бухгалтерская интерпретация. Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2019; (3): 2–4.

<sup>14</sup> Приказ Минфина России от 06.05.1999 № 32н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99».

<sup>15</sup> Приказ Минфина России от 06.05.1999 № 33н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99».

источниками, а доходы и расходы организации — внутренними. По влиянию на величину собственного капитала можно выделить те источники, которые его увеличивают, — доходы и вложения собственников, и те, которые его уменьшают — расходы и изъятия, осуществляемые собственниками. Собственный капитал по источникам образования в бухгалтерском балансе не представляется. При желании можно было бы организовать учет по источникам формирования, между тем в международных стандартах и отечественной учетной практике такой подход понимания не нашел: учет и представление в отчетности информации о собственном капитале организовано в разрезе статей. Между тем, информация об источниках формирования собственного капитала также полезна внешним пользователям. Прежде всего это касается информации в разрезе источников формирования не на отчетную дату, а за отчетный период. Такая информация необходима для оценки эффективности работы менеджеров организации по приращению капитала собственников. Предоставлять пользователям информацию об источниках увеличения их благосостояния с подразделением на операции между ними и организацией, с одной стороны, и результаты работы менеджеров — доходы расходы, в том числе, от прироста стоимости имущества, с другой, можно в отчете о движении капитала.

**Статьи собственного капитала.** Законодатель определил представление информации о собственном капитале в разделе III «Капитал и резервы» по статьям.<sup>16</sup> Статьи «уставный капитал» и «нераспределенная прибыль (убыток)» присутствуют у каждой организаций. Проведем анализ необходимости статей собственного капитала для внешних пользователей. В нормативных документах отсутствуют определения статей собственного капитала, поэтому попытаемся их сформулировать. Самые распространенные определения понятий даются через указание ближайшего рода и видового отличия для данного предмета с указанием задач или функций, которые можно выполнить (решить) с его помощью. Очевидно, что в отношении рассматриваемых статей родом является элемент «собственный капитал». Далее проведем анализ статей на предмет участия в их формировании других статей собственного капитала. Такой анализ показал следующее. Уставный капитал формируется за счет эмиссионного дохода и нераспределённой прибыли. Уменьшение эмиссионного дохода связано с увеличением уставного капитала. Дооценка выбывших основных средств и нематериальных активов включается в нераспределенную прибыль. На величину финансового результата деятельности организации оказывают влияние уставный капитал, резервный капитал и дооценка внеоборотных активов. Резервный капитал формируется за счет нераспределенной прибыли организации и в случае необходимости направляется на покрытие убытка. Проведенный анализ показал, что практически все статьи собственного капитала формируются за счет других статей этого же раздела. Данные взаимосвязи представлены на рисунке.

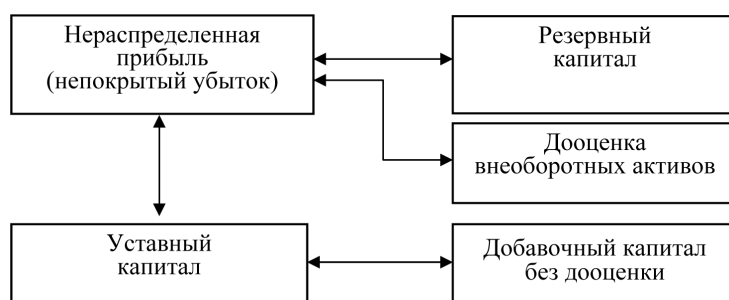


Рис. Взаимосвязь статей собственного капитала<sup>17</sup>

Исключение составляет лишь статья «собственные акции (доли), изъятые из обращения», поскольку она отражает не абстрактные суммы, а реальный объект имущественных прав — акции и доли.

<sup>16</sup> Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций».

<sup>17</sup> Разработано автором.

Поскольку практически все статьи собственного капитала формируются за счет друг друга, то логично, что в определении статей их источник формирования отражать бессмысленно. Анализ законов «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью» позволяет предложить определения статей «уставный капитал» и «собственные акции (доли), изъятые из обращения». Уставный капитал — это часть собственного капитала, состоящая из суммы номинальных стоимостей акций или долей, приобретенных акционерами или участниками и определяющая минимальную величину уставного капитала организации. Собственные акции (доли), изъятые из обращения — это часть собственного капитала, временно изъятая из обращения и состоящая из стоимости приобретенных акций и долей, составляющих уставный капитал. С определением остальных статей дела обстоят хуже: разные источники формирования, противоречивость и неоднозначность в использовании не позволяют сформулировать определения статей «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)», «добавочный капитал» и «резервный капитал».

**Выводы.** Наличие терминологической неупорядоченности в отношении названия элемента «собственный капитал» ухудшает восприятие отчётной информации. В нормативных документах следует остановиться на каком-то одном термине для обозначения доли собственников в активах организации. Информация о величине собственного капитала имеет важное значение для внешних пользователей, на ее основе принимаются инвестиционные решения в отношении организации. Источники формирования собственного капитала в бухгалтерском балансе не представляются, данная информация важна для анализа причин изменения собственного капитала за отчётный период с целью оценки эффективности работы администрации организации. Поэтому ее следует представлять в отчете об изменении капитала. Предложенные законодателем статьи собственного капитала не имеют определений в нормативной базе. Анализ источников их формирования показал, что практически все они имеют в качестве источников другие статьи собственного капитала. Определения, основанные на видовых отличиях показателей, были сформулированы только для уставного капитала и собственных акций, изъятых из обращения. Разные источники формирования, противоречивость и неоднозначность нормативного регулирования не позволяют сформулировать определения других статей. Можно констатировать, что пока у статей собственного капитала не будет однозначных и понятных всем определений, находящихся в гармонии общегражданским законодательством, их необходимость сомнительна.

#### Список литературы

1. Кремлёва О.К. Новеллы законодательства о рынке ценных бумаг. В сборнике: Право и современная экономика: новые вызовы и перспективы. Сборник материалов II научно-практической конференции с международным участием юридического факультета СПбГЭУ. Под научной редакцией Н.А. Крайновой. 2019. С. 24–27.
2. Карзаева Н.Н. Информация о рисках в финансовой (бухгалтерской) отчетности. В сборнике: Трансформация системы учетно-аналитического, финансового и контрольного обеспечения в условиях цифровизации экономики. Материалы национальной (всероссийской) научно-практической и методической конференции. Воронеж, 2022. С. 48–52.
3. Попадюк И.Ф., Табакова М.В. Развитие публичной нефинансовой отчетности: проблемы и перспективы. В сборнике: Наука и образование в условиях цифровой трансформации экономики и обществ. Сборник лучших докладов профессорско-преподавательского состава X Национальной научно-практической конференции института магистратуры с международным участием. Санкт-Петербург, 2021. С. 162–166.
4. Наумова Е.А. Формирование, раскрытие и представление информации о собственном капитале в условиях повышения транспарентности организаций. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 4. С. 61–72.
5. Ширококов В.Г., Ткачева Ю.В., Иванов А.А. Финансовая отчетность как информационная база управления собственным капиталом. Финансовый вестник. 2022. № 4 (59). С. 13–21.
6. Ситникова В.А. Проблемы бухгалтерского учета добавочного капитала. Международный бухгалтерский учет. 2019. Т. 22, № 5. С. 545–556.
7. Дружиловская Э.С., Дружиловская Т.Ю. Проблемы трактовки и отражения в бухгалтерской отчетности капитала организации. Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing. 2023;10(2), С. 29–39.

8. Цыганков К.Ю. Теория и методология бухгалтерского учета капитала: Автореф. дис. ...д-ра экон. наук: 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика. Новосибирский государственный университет экономики и управления. Новосибирск, 2009. 38 с.
9. Грачева Н.А., Полищук О.А. Анализ собственного капитала производственных предприятий. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8. № 4 (29). С. 179–187.
10. Пятков М.Л. Капитал: бухгалтерская интерпретация. Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2019; (3): 2–4.

#### References

1. Kremleva O.K. New legislation on the securities market. In the collection: Law and modern economics: new challenges and prospects. Collection of materials from the II scientific and practical conference with international participation of the Faculty of Law of St. Petersburg State Economic University. Scientifically edited by N.A. Krainova. 2019. Pp. 24–27.
2. Karzaeva N.N. Information about risks in financial (accounting) statements. In the collection: Transformation of the system of accounting, analytical, financial and control support in the context of digitalization of the economy. Materials of the national (all-Russian) scientific, practical and methodological conference. Voronezh, 2022. Pp. 48–52.
3. Popadyuk I.F., Tabakova M.V. Development of public non-financial reporting: problems and prospects. In the collection: Science and education in the context of digital transformation of the economy and societies. Collection of the best reports by the teaching staff of the X National Scientific and Practical Conference of the Institute of Master's Degree with international participation. St. Petersburg, 2021. Pp. 162–166.
4. Naumova E.A. Formation, disclosure and presentation of information on equity capital in the context of increasing the transparency of organizations. Entrepreneur's Guide. 2021. T. 14. No. 4. P. 61–72.
5. Gracheva N.A., Polishchuk O.A. Analysis of the equity capital of manufacturing enterprises. Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economy. Sociology. Management. 2018. V. 8. No. 4 (29). pp. 179–187.
6. Shirobokov V.G., Tkacheva Yu.V., Ivanov A.A. Financial reporting as an information base for equity management. Financial Bulletin. 2022. No. 4 (59). Pp. 13–21.
7. Sitnikova V.A. Problems of accounting for additional capital. International Accounting. 2019. T. 22, No. 5. S. 545–556.
8. Druzhilovskaya E.S., Druzhilovskaya T.Yu. Problems of interpretation and reflection in the financial statements of the organization's capital. Accounting. Analysis. Audit = Accounting, analysis, auditing. 2023; 10(2), pp. 29–39.
9. Tsygankov K.Yu. Theory and methodology of capital accounting: Abstract of the thesis. dis. ... Dr. Econ. Sciences: 08.00.12. — Accounting, statistics. Novosibirsk State University of Economics and Management. Novosibirsk, 2009. 38 p.
10. Pyatov M.L. Capital: accounting interpretation. Bulletin of IPB (Bulletin of Professional Accountants). 2019; (3): 2–4.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-123-127>



## Проблема рационализации в принятии управленческих решений

**В. К. Вула**

*Аспирант,*

[vulavinsent@yandex.ru](mailto:vulavinsent@yandex.ru)

*Московская международная академия,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В современных условиях для каждого предприятия выработка и принятие стратегических решений являются неотъемлемой частью его деятельности. Ситуации, складывающиеся в производственной сфере любой компании, часто характеризуются сложностью задач, динамичностью процессов, неточностью и изменчивостью данных о текущем положении дел. В таких условиях управленческие и координационные возможности менеджера зачастую не могут охватить большие объемы информации, необходимые для осмысления и принятия правильных решений в процессе управления рядом технологических операций и производственных процедур. В результате возрастает риск нарушения управления деятельностью.

Актуальность исследования направлений рационализации модели формирования и реализации стратегических решений в компании обусловлена тем, что в условиях возрастающей конкуренции и набирающей обороты глобализации успешная деятельность предприятия может быть обеспечена за счёт своевременной рационализации модели стратегического развития бизнеса. Цель исследования состоит в рассмотрении направлений рационализации модели формирования и реализации стратегических решений в компании.

**Ключевые слова:** управление, управленческие решения, стратегия, проблема, рационализация.

**Для цитирования:** Вула В.К. Проблема рационализации в принятии управленческих решений. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 123–127. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-123-127>.

## The problem of rationalization in management decision-making

**V. K. Vula**

*Postgraduate student,*

[vulavinsent@yandex.ru](mailto:vulavinsent@yandex.ru)

*Moscow International Academy,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** In modern conditions, for each enterprise, the development and adoption of strategic decisions are an integral part of its activities. The situations developing in the production sphere of any company are often characterized by the complexity of tasks, dynamism of processes, inaccuracy and variability of data on the current state of affairs. In such conditions, the managerial and coordination capabilities of a manager often cannot cover large amounts of information necessary for understanding and making the right decisions in the process of managing a number of technological operations and production procedures. As a result, the risk of business management violations increases.

The relevance of the study of the directions of rationalization of the model of formation and implementation of strategic decisions in the company is due to the fact that in conditions of increasing competition and increasing globalization,

*the successful activity of the enterprise can be ensured by timely rationalization of the model of strategic business development. The purpose of the study is to consider the directions of rationalization of the model of formation and implementation of strategic decisions in the company.*

**Keywords:** management, management decisions, strategy, problem, rationalization.

**For citation:** Vula V.K. The problem of rationalization in management decision-making. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 123–127. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-123-127>.

Сегодня в условиях «новой реальности» вопросы разработки, принятия и реализации стратегических решений отечественных компании вызывают повышенный интерес как у собственников бизнеса, так у менеджмента компаний. Наличие у предприятия стратегии развития позволяет компании не только чётко представлять и достигать свою стратегическую цель, но и осуществлять постоянный мониторинг с целью разработки новых путей развития для решения задач, выдвигаемых перед организациями внешней средой<sup>1</sup>.

Модель формирования и принятия стратегических решений состоит из взаимосвязанных этапов, уровней стратегической информации и технологии стратегического управления. Отсутствие такой модели или её формализация не позволяют решать задачи организации и достигать поставленных целей, но и наоборот, затрудняет компании процесс структурирования производственных операций и исполнение своих управленческих решений<sup>2</sup>.

Теоретический материал статьи опирается на общераспространённые теории и положения в сфере стратегического менеджмента и работы отечественных авторов, рассматривающих модели формирования и реализации стратегических решений в компании и их влияние на финансовые результаты, среди которых следует выделить: Т.Р.О. Гамбарова, Д.А. Плетнёва, Е.В. Николаеву, Е.В. Козлову, Г.А. Демина, В.Ю. Лукьянцеву и других.<sup>3</sup> Для практической части статьи были использованы результаты совместного исследования компаний «Эксперт РА», ИКСИ и Института им. П.А. Столыпина.<sup>4</sup>

Стратегические решения компании — это осознанные решения, ориентированные на будущее и составляющие базу для принятия оперативных управленческих решений в компании для решения производственных задач и достижения поставленных целей.

Стратегические решения характеризуются следующими особенностями:

- 1) ориентированы на долгосрочный период и являются основой для оперативных действий и тактических манёвров;
- 2) отягощены неопределённостью и непредсказуемостью модификации внешней и внутренней среды;
- 3) требуют привлечения финансовых и трудовых ресурсов;
- 4) способствуют формированию ресурсной базы и оказывают влияние на организацию оперативной деятельности;
- 5) нуждаются в комплексном всестороннем подходе к процессу управления организацией.

Можно выделить следующие основные виды стратегических решений предприятий: финансовые, производственные, маркетинговые, управленческие, корпоративные и реструктуризации (рис. 1).

<sup>1</sup> Плетнёв Д.А., Николаева Е.В., Козлова Е.В. Реальные стратегии российских компаний и их финансовые результаты. *р-Economy*, 2022. Т. 15, № 2. С. 102–116.

<sup>2</sup> Гамбаров Т.Р.О. Модель пошагового процесса принятия рационального управленческого решения. АНИ: экономика и управление, 2019. № 1 (26).

<sup>3</sup> Плетнёв Д.А., Николаева Е.В., Козлова Е.В. Реальные стратегии российских компаний и их финансовые результаты. *р-Economy*, 2022. Т. 15, № 2. С. 102–116. Гамбаров Т.Р.О. Модель пошагового процесса принятия рационального управленческого решения. АНИ: экономика и управление, 2019. № 1 (26). Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г.А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2019.

<sup>4</sup> Копёнкина И.Б., Череватова Т.Ф. Использование моделей управления запасами для принятия управленческих решений. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. №2 (46). С. 229–235.



Рис. 1. Основные виды стратегических решений компании <sup>5</sup>

Ключевыми целями принятия стратегических решений являются:

- достижение максимальных показателей рентабельности деятельности компании при неизменных направлениях — в этом случае результат оценивается на основании объёмов продукции (оказания услуг), размеров чистой прибыли, доходности по ценным бумагам, масштабам сбыта, темпов роста указанных показателей, повышения качества производимой продукции (оказываемых услуг);
- обеспечение устойчивости политики компании в отношении научно-исследовательской работы, инвестиционной деятельности, разработки новых продуктов и видов услуг, конкурентоспособности, управления персоналом, социальной ответственности;
- поиск новых направлений развития компании, планирование новых видов продукции (предоставляемых услуг) — предполагает разработку и внедрение новой политики в компании, касающейся структурных преобразований.

В научной литературе выделяют три ключевые стадии процесса выработки и реализации стратегических решений: <sup>6</sup>

1. Анализ ситуации и диагностика проблемы, которая обусловила необходимость выработки и принятия стратегического решения.
2. Постановка цели с учётом имеющихся ограничений и согласно сформулированным критериям.
3. Анализ альтернативных направлений деятельности компании и выбор наилучшего варианта достижения поставленной цели.
4. Организация выработки и принятия выбранного решения, реализация курса деятельности компании в соответствии с принятыми стратегическими решениями
5. Оценка достигнутых результатов.

В таблице 1 собраны методы по этапам процесса выработки и принятия стратегических решений.

<sup>5</sup> Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г.А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Пермь, 2019.

<sup>6</sup> Лукьянцева Ю.В. Методы выработки стратегических решений. Молодой ученый, 2021. № 49 (391). С. 110–112.

Таблица 1

Классификация методов выработки, принятия и реализации стратегических решений в компании  
(+ / – частота применения на практике) <sup>7</sup>

Метод	Формальные	Неформальные (эвристические)	Смешанные
Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев			
SWOT-анализ			++
Метод моделирования			+
Причинно-следственный анализ			+
Метод декомпозиции		++	
Метод «мозгового штурма»		++	
Методы, применяемые на этапе определения альтернативных направлений			
Морфологический анализ			+
Метод аналогий и ассоциаций		+	
Метод коллективного блокнота		+	
Методы прогнозирования			+++
Метод синектики		+	
Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив			
Метод многокритериальной оценки	+		
Метод экспертной оценки		+++	
Функционально- стоимостной анализ	+		

В процессе выработки, принятия и реализации стратегического решения менеджер, принимающий такое решение, может использовать различные методы, прямо или косвенно способствующие принятию рациональной модели стратегических решений.

В рамках исследования рассмотрим проблемы, обуславливающие российские предприятия рационализировать свои модели выработки и реализации стратегических решений. Результаты опроса руководителей и собственников компаний в количестве 1056 человек, представляющих малый и средний бизнес, проведённого в ноябре 2022 года в форме анкетирования совместно Институтом комплексных стратегических исследований рейтинговым агентством «Эксперт РА» и Институтом экономики роста им. П.А. Столыпина, показали, что бизнес-структуры в России сегодня ориентируют свои стратегические решения на выживание компаний <sup>8</sup>.

Так, более 40% отечественных предпринимателей не строят планы в ближайшие несколько лет по выпуску новой продукции, те же, кто планирует реализовывать свои стратегические планы в этом направлении, ставят своей основной целью адаптацию к новым условиям уже существующих товаров и услуг. Значительная часть российских предприятий в настоящее время ставит своей основной целью не дальнейшее развитие, а пытаются адаптироваться к современным условиям и не уйти с рынков.

По мнению 43% участников опроса, экономическая обстановка оказала негативное влияние на условия ведения бизнеса. По мнению 48% респондентов, в ближайшей перспективе они ставят своей целью сохранение текущих производственных показателей либо пытаются сохранить деятельность компании.

<sup>7</sup> Копёнкина И.Б., Череватова Т.Ф. Использование моделей управления запасами для принятия управленческих решений. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 2 (46). С. 229–235.

<sup>8</sup> Портал РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/18/01/2023/63c64b979a79472a4ee2302a>. (дата обращения: 06.10.2023).

Увеличение издержек, связанных с изменением логистических цепочек поставок сырья и материалов, недостаток или нестабильность рыночного спроса препятствуют разработке и выводу на рынок новой продукции. Лишь 22,5% опрошенных обозначили свои планы по выпуску более технологически совершенствованных товаров или услуг в ближайшие несколько лет.

На основе результатов опроса можно заключить, что современные предприятия нуждаются в рационализации своих моделей выработки и принятия стратегических решений с учётом анализа текущей экономической ситуации и прогнозированием перспектив дальнейшего развития отечественных рынков.

Рационализация модели выработки и реализации стратегических решений — это важный процесс, объединяющий организацию в единое целое, а стратегические решения — продукт системы управления предприятием и его основной инструмент для достижения глобальных целей каждой современной компании.

В заключение отметим, что важным фактором использования рациональной модели принятия действительно эффективных решений выступает процесс рассмотрения совокупности возможных альтернатив стратегических решений в компании. Поэтому для рационализации модели выработки, принятия и реализации стратегических решений целесообразно использовать современные методы и информационные технологии, которые обеспечивают применение актуальных знаний в процессе управления рядом технологических операций и производственных процедур<sup>9</sup>.

#### Список литературы

1. Гамбаров Т.Р.О. Модель пошагового процесса принятия рационального управленческого решения. АНИ: экономика и управление, 2019. № 1 (26).
2. Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г.А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Пермь, 2019.
3. Копёнкина И.Б., Череватова Т.Ф. Использование моделей управления запасами для принятия управленческих решений. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 2 (46). С. 229–235.
4. Лукьянцева Ю.В. Методы выработки стратегических решений. Молодой ученый, 2021. № 49 (391). С. 110–112.
5. Плетнёв Д.А., Николаева Е.В., Козлова Е.В. Реальные стратегии российских компаний и их финансовые результаты. р-Economy, 2022. Т. 15, № 2. С. 102–116.
6. Сазанова С.Л. Современная поведенческая парадигма и принятие управленческих решений. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 114–119. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-114-119>.

#### References

1. Gambarov T.R.O. Model of step-by-step process of rational managerial decision-making. ANI: economics and management, 2019. № 1 (26).
2. Demin G.A. Methods of managerial decision-making [Electronic resource]: textbook. manual / G.A. Demin; Perm. state. National. research. un-t. Perm, 2019.
3. Kopenkina I.B., Cherevatova T.F. The use of inventory management models for managerial decision-making. Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2013. № 2 (46). Pp. 229–235.
4. Lukyantseva Yu.V. Methods of developing strategic decisions. Young scientist, 2021. № 49 (391). Pp. 110–112.
5. Pletnev D.A., Nikolaeva E.V., Kozlova E.V. Real strategies of Russian companies and their financial results. р-Economy, 2022. Vol. 15, No. 2. Pp. 102–116.
6. Sazanova S.L. Modern behavioral paradigm and managerial decision making. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. Т. 22. № 2. P. 114–119. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-114-119>.

<sup>9</sup> Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г.А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2019. 88 с. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>. (дата обращения: 06.11.2023).



## Практические аспекты применения Искусственного Интеллекта в бизнесе

Л. Ю. Гладилин

Предприниматель,  
[leonid.gladilin@gmail.com](mailto:leonid.gladilin@gmail.com)  
ТОО «Метаколлект КЗ»,  
Астана, Казахстан

**Аннотация:** В работе исследуется роль искусственного интеллекта (ИИ) в современном менеджменте. Автор рассматривает, как искусственный интеллект способствует повышению эффективности руководства и оптимизации бизнес-процессов. Основное внимание уделяется анализу способностей искусственного интеллекта к обучению, рассуждению, самокоррекции и их влиянию на принятие решений в управленческой сфере. В статье обсуждаются экономические выгоды, которые предприятия могут получить от интеграции искусственного интеллекта, включая повышение качества управленческих решений и усиление конкурентных преимуществ.

Автор описывает эволюцию искусственного интеллекта через поколения моделей от OpenAI, подчеркивая их растущие способности в понимании и обработке естественного языка. Приводятся примеры использования искусственного интеллекта в аналитике данных, что делает выводы актуальными как для теоретических исследователей, так и для практиков. Статья может быть полезна для тех, кто заинтересован в инновационных подходах к управлению и развитию бизнеса.

**Ключевые слова:** Искусственный интеллект (ИИ), ChatGPT, YandexGPT, Gigachat, аналитика, принятие решений, предпринимательство, эффективность, внедрение ИИ.

**Для цитирования:** Гладилин Л.Ю. Практические аспекты применения Искусственного Интеллекта в бизнесе. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 128–133. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-128-133>.

## Practical aspects of applying Artificial Intelligence in business

L. Y. Gladilin

Entrepreneur,  
[leonid.gladilin@gmail.com](mailto:leonid.gladilin@gmail.com)  
LLP «Metacollect KZ»,  
Astana, Kazakhstan

**Abstract:** This paper explores the role of artificial intelligence (AI) in contemporary management. The author examines how artificial intelligence contributes to the enhancement of leadership efficiency and the optimization of business processes. The focus is on analyzing the capabilities of artificial intelligence for learning, reasoning, self-correction, and their impact on decision-making in the managerial sphere. The article discusses the economic benefits that enterprises can gain from integrating artificial intelligence, including improving the quality of managerial decisions and strengthening competitive advantages.

The author describes the evolution of artificial intelligence through generations of models from OpenAI, highlighting their growing abilities in understanding and processing natural language. Examples of the use of artificial intelligence in data analytics are provided, making the findings relevant for both theoretical researchers and practitioners. The article can be useful for those interested in innovative approaches to management and business development.

**Keywords:** Artificial Intelligence (AI), ChatGPT, YandexGPT, Gigachat, analytics, decision-making, entrepreneurship, efficiency, AI implementation.

**For citation:** Gladilin L.Y. Practical aspects of applying Artificial Intelligence in business. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 128–133. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-128-133>.

В эпоху быстрых технологических прорывов роль искусственного интеллекта (ИИ) в бизнес-процессах неизбежно нарастает. Интеграция ИИ в сферу управления открывает новые горизонты для повышения эффективности руководителей на всех уровнях. Однако возникает ряд вопросов: какова роль ИИ в современном менеджменте; в чем состоят его возможности и ограничения, какие экономические выгоды может принести его внедрение; и, наконец, как руководителям наилучшим образом использовать этот мощный инструмент для аналитики данных. Ответы на эти вопросы имеют решающее значение для компаний, стремящихся к инновациям и конкурентоспособности.

### **Основные понятия искусственного интеллекта**

Искусственный интеллект (ИИ) — это широкая область компьютерных наук, занимающаяся созданием машин, способных выполнять задачи, которые традиционно требуют человеческого интеллекта. Это включает в себя обучение (приобретение информации и правил для использования информации), рассуждение (использование правил для достижения приближенных или определенных выводов) и самокоррекцию. Особое внимание в контексте управленческой аналитики уделяется машинному обучению (ML), глубокому обучению (DL), обработке естественного языка (NLP) и когнитивному вычислению.<sup>1</sup>

### **Краткая история ИИ на примере моделей OpenAI GPT**

Развитие искусственного интеллекта отразилось в инновационных моделях серии GPT от OpenAI, где каждое новое поколение модели GPT представляло собой скачок в эволюции возможностей ИИ<sup>2</sup>:

GPT-1 (2018 год) установил начальный эталон с 117 миллионами параметров, демонстрируя базовые способности генерировать текст.

GPT-2 (2019 год), с 1,5 миллиарда параметров, значительно улучшил качество и убедительность текста.

GPT-3 (2020 год) с 175 миллиардами параметров вывел эти способности на новый уровень, позволяя создавать сложные текстовые структуры.

Однако настоящий прорыв произошел с выпуском GPT-3.5, который вызвал мировой резонанс своей способностью к углубленному пониманию и обработке естественного языка.

Последующий выход GPT-4 14 марта 2023, самой последней и продвинутой версии на момент написания этой статьи. Количество параметров этой версии неизвестно, эксперты оценивают его примерно в 500 миллиардов.

Ключевое отличие модели — появление расширений (магазин приложений) расширяющие сферы применения ИИ, а также доступ к интернету, анализ фото, pdf, csv, xlsx и других форматов файлов.<sup>3</sup>

### **Основные направления ИИ**

Современный ИИ охватывает множество направлений, но для управленческой аналитики наиболее актуальными являются:

*Машинное обучение* — методы ИИ, позволяющие системам автоматически учиться из опыта и улучшать свои действия без явного программирования. В управлении этот подход используется для анализа операционных данных и выявления закономерностей.

*Глубокое обучение* — разновидность машинного обучения, основанная на архитектурах искусственных нейронных сетей, которые имитируют работу человеческого мозга для обработки данных и создания моделей для принятия решений.

*Обработка естественного языка* — технологии, позволяющие компьютерам анализировать, понимать и генерировать человеческий язык, что особенно важно при работе с текстовыми данными.

<sup>1</sup> Russell, S., & Norvig, P. (2010). Artificial Intelligence: A Modern Approach (3rd ed.). Prentice Hall.

<sup>2</sup> Brown, T.B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J.D., Dhariwal, P., ... & Amodei, D. (2020). Language Models are Few-Shot Learners. arXiv:2005.14165.

<sup>3</sup> OpenAI Introduces GPT-4: The Latest in AI Innovation. (2023). OpenAI Blog.

*Когнитивное вычисление* — системы, моделирующие человеческие процессы в понимании, обучении, рассуждении и взаимодействии с окружающим миром, что делает их особенно ценными в принятии управленческих решений.<sup>4</sup>

В результате современный ИИ представляет собой многогранную и динамично развивающуюся область, способную находить и реализовывать решения для комплексных и многомерных управленческих задач, при этом постоянно совершенствуясь и адаптируясь к меняющимся условиям внешней среды и внутренних процессов компании.

### **Российские конкуренты ChatGPT от Open.ai**

Ведущие российские технологические компании идут в ногу с прогрессом и выпускают конкурентные разработки. Ключевыми игроками на рынке РФ в области ИИ являются Яндекс и Сбер, которые выпустили свои разработки под названиями YandexGPT<sup>5</sup> и GigaChat<sup>6</sup> соответственно. Обе системы ИИ показывают конкурентные результаты по сравнению с лидером отрасли — ChatGPT.

### **Возможности аналитики с помощью Искусственного Интеллекта**

Искусственный интеллект открывает новые горизонты в аналитике, предоставляя руководителям мощные инструменты для обработки данных, выявления закономерностей и прогнозирования будущих тенденций. Вот ключевые возможности аналитики, которые предоставляет ИИ<sup>7</sup>:

*Обработка больших данных (Big Data).* ИИ может обрабатывать и анализировать огромные массивы данных (Big Data) значительно быстрее, чем это возможно человеку. Алгоритмы машинного обучения способны распознавать сложные закономерности и зависимости, которые могут быть незаметны для аналитиков.

*Предиктивная аналитика.* Используя исторические данные, ИИ способен прогнозировать будущие тренды и потребности, что является ключевым в стратегическом планировании и управлении рисками.

*Оптимизация процессов.* Алгоритмы ИИ могут анализировать производственные и бизнес-процессы, предлагая рекомендации по их оптимизации для повышения эффективности и снижения затрат.

*Анализ потребительского поведения.* ИИ может распознавать и анализировать модели поведения потребителей, предоставляя ценную информацию для маркетинга и разработки продуктов.

*Автоматизация отчетности.* ИИ облегчает процесс сбора данных, их обработки и составления отчетов, существенно экономя время сотрудников на рутинные задачи.

*Распознавание образов и обработка изображений.* Системы ИИ могут анализировать изображения и видео для выявления тенденций, распознавания объектов и даже для диагностики в медицине.

*Семантический анализ.* Алгоритмы обработки естественного языка (NLP) позволяют ИИ анализировать текстовые данные, включая социальные медиа, отзывы клиентов и профессиональные статьи, для получения инсайтов и настроений рынка.

Эти и многие другие возможности делают ИИ неотъемлемым инструментом современного руководителя, позволяя осуществлять более глубокий и всесторонний анализ для повышения эффективности.

### **Примеры задач для аналитики с использованием ИИ**

ИИ может решать широкий спектр аналитических задач, варьируя от базового сбора данных до сложных прогнозов и оптимизаций. Вот несколько примеров, как ИИ может быть применён в аналитических целях:

<sup>4</sup> Kaplan, J., McCandlish, S., Henighan, T., Brown, T. B., Chess, B., Child, R., ... & Amodei, D. (2020). Scaling Laws for Neural Language Models. arXiv preprint arXiv:2001.08361.

<sup>5</sup> YandexGPT Preview. <https://cloud.yandex.com/en/services/yandexgpt>.

<sup>6</sup> GigaChat. <https://developers.sber.ru/portal/products/gigachat>.

<sup>7</sup> [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИИ\\_в\\_аналитике:\\_что\\_за\\_пределами\\_BI](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИИ_в_аналитике:_что_за_пределами_BI).

*Прогнозирование продаж.* ИИ может анализировать тенденции продаж и внешние факторы, такие как экономические индикаторы, погодные условия или тренды в социальных сетях, чтобы точно прогнозировать будущие продажи и помогать в планировании запасов.

*Пример в реальном бизнесе — автомойка.* Загружаем данные по продажам и данные по погодным условиям за аналогичный месяц прошлого года и просим ИИ найти закономерности. Подгружаем прогноз погоды на ближайшие 10 дней и просим ИИ построить прогноз продаж по дням.

*Анализ клиентского опыта.* ИИ может анализировать отзывы клиентов и данные об обращениях в службу поддержки, чтобы выявить узкие места в продуктах или услугах и предложить пути их улучшения.

*Пример в реальном бизнесе — сеть розничных магазинов.<sup>8</sup>* Выгружаем отзывы по каждому магазину с Яндекс.Карт и просим ИИ дать инсайты по качеству работы, сентименту отзывов, предложений по улучшению сервиса. На выходе получаем готовый план действий по каждому магазину на основе объективных данных.

*Анализ социальных сетей.* Анализ больших данных из социальных сетей с использованием алгоритмов ИИ может дать понимание текущих трендов, общественного мнения и влияния инфлюенсеров.<sup>9</sup>

*Автоматизация данных и отчётности.* ИИ может автоматизировать сбор данных из различных источников, их очистку и интеграцию, а также подготовку комплексных отчётов для управленческих решений.

*Пример из реального бизнеса — магазин электроники с закупкой через РФ дистрибуторов.* Анализ курсовых колебаний валюты и закупочных цен. Загружаем в ИИ исторические данные по закупкам товаров из Китая и просим ИИ сопоставить изменение закупочных цен в зависимости от курса доллара. Просим определить процент колебания курса, который не влияет на закупочные цены и скорость роста отпускных цен.

Эти примеры задач демонстрируют гибкость и мощь ИИ в решении аналитических проблем и в том, как они могут служить руководителям для повышения эффективности и достижения лучших бизнес-результатов.

### **Экономический эффект использования ИИ в аналитике**

Внедрение искусственного интеллекта в процессы аналитики имеет не только технологическое, но и экономическое измерение. Рассмотрим это на примере зарплаты аналитика и стоимости использования ИИ, такого как ChatGPT.

#### *Затраты на труд аналитика данных*

Аналитики данных — высококвалифицированные специалисты, и их услуги стоят дорого. В России, в зависимости от региона, уровня квалификации и отрасли, зарплата аналитика может колебаться от 180 до 190 тысяч рублей в месяц.<sup>10</sup>

#### *Стоимость использования ИИ*

В случае использования сервиса на базе ИИ, например ChatGPT, стоимость подписки около 2000 рублей в месяц<sup>11</sup>.

#### *Повышение эффективности и замена функций*

ИИ способен не только повысить эффективность работы аналитика, но и заменить его в ряде рутинных, мелких или срочных задач. Это освобождает аналитика для более сложных заданий, требующих творческого подхода и глубокого анализа.

<sup>8</sup> Puma case study <https://rocketdata.io/blog/case-study-puma-ukraine-i-rocketdata>.

<sup>9</sup> Deepak Das, 06.09.2019 Social Media Sentiment Analysis using Machine Learning <https://towardsdatascience.com/social-media-sentiment-analysis-49b395771197>.

<sup>10</sup> Sravni.ru Сколько зарабатывает аналитик в России и мире — зарплаты в 2023 <https://www.sravni.ru/kursy/info/skolko-zarabatyvaet-analitik-v-rossii-i-mire/>.

<sup>11</sup> Open.ai ChatGPT-4 product page <https://openai.com/gpt-4>.

*Всегда под рукой*

ИИ доступен в любое время, что особенно ценно для руководителей, которым может понадобиться оперативно получать данные и аналитические выводы вне рабочего времени или в ситуациях, когда срочно требуется информация для принятия решения.

*Скорость получения результатов*

Постановка задачи ИИ занимает примерно столько же времени, сколько и инструктирование человека-аналитика. Однако ответ от ИИ может быть получен практически мгновенно, что существенно ускоряет процесс принятия решений.

**Промпты как инструмент эффективности управления с использованием ИИ**

Промпты — это команды или вопросы, задаваемые пользователем искусственному интеллекту, которые инициируют выполнение определённой задачи или серии задач. В контексте ИИ промпты используются для структурирования запросов и указания модели на необходимый формат ответа или действия.<sup>12</sup>

Промпты играют решающую роль во взаимодействии с ИИ, так как правильно составленный промпт не только уточняет задачу, но и направляет алгоритм к наиболее эффективному способу её выполнения. Это особенно важно для руководителей, которые стремятся использовать ИИ для аналитических и управленческих задач.

*Примеры эффективных промптов для различных задач аналитики*

Для анализа данных: «Проанализируй таблицу продаж за последний квартал и выдели основные тенденции и аномалии».

Для прогнозирования: «На основе исторических данных продаж, предскажи вероятные тренды на следующий месяц».

Для отчётности: «Составь сводный отчёт по ключевым показателям эффективности за этот год в сравнении с предыдущим годом».

Для оптимизации: «Предложи меры по оптимизации расходов на основе анализа текущего бюджета и расходов».

*Как научиться эффективно формулировать запросы к ИИ*

Чтобы максимизировать эффективность использования ИИ, необходимо уметь правильно формулировать запросы. Вот несколько рекомендаций:

*Быть конкретным:* четко и ясно опишите задачу, которую ИИ должен выполнить, избегайте двусмысленностей.

*Понимать возможности ИИ:* Знание функциональных возможностей и ограничений конкретной модели ИИ поможет составлять реалистичные и выполнимые промпты.

*Использовать ключевые слова:* Включение специфических терминов и ключевых слов поможет ИИ точнее понять контекст и сфокусироваться на нужном аспекте задачи.

*Проектировать промпты итеративно:* Начните с простого запроса и постепенно уточняйте его, основываясь на предыдущих результатах и ответах ИИ.

*Обучение и адаптация:* Разработайте серию промптов для стандартных операций и адаптируйте их в соответствии с потребностями и изменениями в рабочих процессах.<sup>13</sup>

Используя промпты как инструмент, руководители могут значительно повысить эффективность использования ИИ в управленческой аналитике, сократить время на выполнение задач и улучшить качество управленческих решений.

**Заключение**

Описанные примеры использования ИИ в условиях реальной предпринимательской деятельности показывают экономическую эффективность применения ИИ на практике. В 2023 году стоимость внедрения технологий ИИ в ежедневную рутину предпринимателя сравнима со стоимос-

<sup>12</sup> Kinza Yasar, September 2023, AI prompt <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/definition/AI-prompt>.

<sup>13</sup> Aishwarya Gindham, 02.06.2023 How to write the perfect ChatGPT prompt and become a Prompt writer <https://writersonic.com/blog/how-to-write-chatgpt-prompts/>.

тью оплаты за доступ в интернет для организаций. Эти инвестиции могут стать одними из самых прибыльных в вашем бизнесе и помогут укрепить ваши позиции на конкурентном рынке.

#### **Список литературы / References**

1. Russell, S., & Norvig, P. (2010). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (3rd ed.). Prentice Hall.
2. Brown, T.B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J.D., Dhariwal, P., ... & Amodei, D. (2020). Language Models are Few-Shot Learners. arXiv preprint arXiv:2005.14165.
3. OpenAI Introduces GPT-4: The Latest in AI Innovation» (2023). OpenAI Blog.
4. Kaplan, J., McCandlish, S., Henighan, T., Brown, T.B., Chess, B., Child, R., ... & Amodei, D. (2020). Scaling Laws for Neural Language Models. arXiv preprint arXiv:2001.08361.
5. Deepak Das, 06.09.2019 Social Media Sentiment Analysis using Machine Learning <https://towardsdatascience.com/social-media-sentiment-analysis-49b395771197>.
6. Kinza Yasar, September 2023, AI prompt <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/definition/AI-prompt>.
7. Aishwarya Gindham, 02/06/2023 How to write the perfect ChatGPT prompt and become a Prompt writer <https://writesonic.com/blog/how-to-write-chatgpt-prompts/>.



## Особенности управления бильярдной школой в условиях конкуренции

Я. Д. Гладский

Основатель,  
[ygladskiy@mail.ru](mailto:ygladskiy@mail.ru)

Московская Академия Бильярда,  
Россия, Москва

**Аннотация:** В статье рассматриваются многогранные сложности управления бильярдной школой в условиях растущей конкуренции. Популярность бильярда во всем мире и увеличение числа учебных заведений требуют тонкого понимания динамики рынка и ожиданий потребителей. Первоначально исследование проводилось с целью углубленного изучения бильярдного рынка, рассмотрения ключевых демографических сегментов, включая молодых энтузиастов и зрелых игроков, и их различных мотиваций, варьирующихся от отдыха до стремления к соревнованиям. Далее следует подробный разбор особенностей управления, необходимых для успеха бильярдной школы. Основные стратегии включают в себя индивидуальную учебную программу, адаптированную к различным уровням квалификации, интеграцию технологий для улучшения качества обучения и надежный маркетинговый подход. Особое внимание уделяется борьбе с конкуренцией, подчеркивается важность формирования сообщества, стратегического сотрудничества и постоянного совершенствования. На основе всесторонних исследований и анализа в статье представлен целостный план для бильярдных школ, нацеленных на завоевание ниши и достижение устойчивого роста в условиях растущей конкуренции. Идеи предназначены для преподавателей, предпринимателей и заинтересованных сторон в индустрии спортивных тренировок, подчеркивая симбиотическое сочетание традиционных методов обучения и современных бизнес-стратегий.

**Ключевые слова:** бильярдная школа, анализ рынка, стратегии управления, конкурентная среда, демографические данные.

**Для цитирования:** Гладский Я.Д. Особенности управления бильярдной школой в условиях конкуренции. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 134–141. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-134-141>.

## Managing a Billiard School in Competitive Conditions

Y. D. Gladskii

Founder,  
[ygladskiy@mail.ru](mailto:ygladskiy@mail.ru)

Moscow Billiard Academy,  
Russia, Moscow

**Abstract:** The article addresses the multifaceted challenges of managing a billiard school in a growing competitive environment. The global popularity of billiards and the increasing number of educational institutions necessitate a nuanced understanding of market dynamics and consumer expectations. Initially, the study aimed at an in-depth exploration of the billiard market, examining key demographic segments, including young enthusiasts and seasoned players, and their diverse motivations ranging from leisure to competitive aspirations. Subsequently, a detailed analysis of the necessary management features for the success of a billiard school is presented. Primary strategies encompass tailored curricula adapted to various skill levels, technology integration for enhanced learning quality, and a robust marketing approach. Special emphasis is placed on competition management, highlighting the significance of community building, strategic collaborations, and continuous improvement. Based on comprehensive research and analysis, the article presents a holistic blueprint for billiard schools aimed at carving a niche and achieving sustainable growth in the face of escalating competition. The ideas are intended for educators, entrepreneurs, and stakeholders in the sports training industry, underscoring the symbiotic fusion of traditional teaching methods and contemporary business strategies.

**Keywords:** billiard school, market analysis, management strategies, competitive environment, demographic data.

*For citation:* Gladskii Y.D. *Managing a Billiard School in Competitive Conditions. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 134–141. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-134-141>.*

Бильярд — игра с богатой историей, насчитывающей несколько столетий, превратился из развлечения королевской семьи в популярный во всем мире вид спорта и досуга. Его охват, который выходит за рамки национальных границ и социокультурных различий, проложил путь учреждениям, занимающимся его обучением и совершенствованием мастерства, — школам бильярда. В последнее время урбанизация, увеличение свободного времени и более широкое признание разнообразных развлекательных мероприятий создали благоприятные условия для увеличения числа таких школ. Следовательно, эти заведения в настоящее время оказываются во все более конкурентной среде, где не только обучение навыкам, но и деловая хватка играют решающую роль в определении успеха.<sup>1</sup>

Во время как фундаментальная суть бильярда остается неизменной, среда, в которой работают бильярдные школы, кардинально изменилась. Современный потребитель, оснащенный цифровыми инструментами и повышенным уровнем информированности, имеет более осознанный выбор и требования. Они больше не стремятся просто научиться игре; они ищут целостный опыт, принадлежность к сообществу, а иногда даже путь к профессиональной спортивной карьере. Этот тонкий сдвиг в ожиданиях клиентов в сочетании с явным увеличением числа бильярдных школ требует более глубокого погружения в тонкости эффективного управления такими заведениями. В этой статье рассматриваются многогранные проблемы и предлагаются стратегии, позволяющие бильярдным школам процветать в нынешнюю эпоху конкуренции.

### Понимание бильярдного рынка

Бильярдный рынок, как и любая другая нишевая сфера, характеризуется своим собственным набором сложностей и требований. Эффективный подход к управлению требует всестороннего понимания его различных аспектов, от демографических характеристик энтузиастов до их мотивации и меняющихся тенденций.

#### 1. Возраст и демография

За последние годы бильярд стал популярным среди молодого поколения. Это можно объяснить его изображением в поп-культуре, доступностью в городских центрах и ростом молодежных бильярдных турниров.<sup>2</sup> Удовлетворение потребностей этой демографической группы требует сочетания современной педагогики, технологической интеграции и гибкого графика работы в соответствии с расписанием школы или колледжа.

Зрелая аудитория, обычно в возрасте от 30 лет и старше, часто рассматривает бильярд как средство расслабления, общения или переживания былых эмоций. Их требования могут варьироваться в сторону гибких учебных модулей, вечерних занятий или даже семинаров выходного дня.<sup>3</sup>

#### 2. Цель и мотивация

Значительная часть учащихся бильярдных школ записывается исключительно из любви к игре или для того, чтобы, не спеша отвлечься от повседневной рутины. Они ценят непринужденную обстановку, возможность поиграть со сверстниками и, возможно, время от времени проводить собственные турниры.<sup>4</sup>

У конкурентоспособной группы есть явные стремления к более высоким уровням. Они стремятся к тщательному обучению, обратной связи, знакомству с различными стратегиями игры и возможности играть против игроков с более высоким рейтингом или даже профессионалами.

<sup>1</sup> Останин Е. А. История бильярда в Западной Европе. Вики Чтение. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://sport.wikireading.ru/2551>.

<sup>2</sup> Мали С. Отчет о бильярдном рынке за 2023 год (Глобальное издание). Когнитивные маркетинговые исследования. 2023. 250 с.

<sup>3</sup> Дубинкина Ю.А., Рогалева Л.Н., Маханова С.С. Когнитивно-мотивационные ресурсы спортсменов разных видов спорта. Вестник спортивной науки. 2022. № 1. С. 63–67.

<sup>4</sup> Рогалева Л.Н., Галышева С.М., Шихов А. В. Трансформация мотивов в процессе занятий спортивным туризмом. Теория и практика физической культуры. 2020. № 5. С. 31–33.

Также школы должны предоставлять возможности для общения, групповые занятия и мероприятия, ориентированные на эту аудиторию.

### 3. Меняющиеся тенденции

Цифровая эпоха привела к значительным изменениям в методологиях обучения. От мобильных приложений, предоставляющих игровую аналитику, до установок виртуальной реальности для иммерсивных тренировок — бильярдным школам необходимо быть в курсе этих тенденций, чтобы привлечь технически подкованную аудиторию.<sup>5</sup>

В условиях растущего глобального стремления к устойчивому развитию некоторые современные игроки предпочитают заведения, которые демонстрируют экологичность, будь то с точки зрения оборудования, инфраструктуры или общей деятельности.

Стоит отметить, что исторически в мире бильярда, где доминируют мужчины, наблюдается похвальный рост числа женщин-участниц. Обслуживание этой демографической группы предполагает предложение программ, ориентированных на женщин, обеспечение безопасности и, возможно, проведение турниров или мероприятий только для женщин.

Понимание бильярдного рынка требует постоянных исследований, механизмов обратной связи и адаптивности к меняющейся динамике. Только оставаясь в курсе этих изменений, бильярдные школы смогут занять свою нишу и обеспечить устойчивый рост.<sup>6</sup>

### Ключевые функции управления



Рис. 1. Учебная программа<sup>7</sup>

#### Модуль для начинающих:

**Теоретические основы:** Необходимо включить введение в историю спорта, основные вехи и практики, тем самым давая новичкам всестороннее представление.

**Физическая динамика:** Понимание физики, лежащей в основе взаимодействия битка с шаром, эффектов вращения и размеров стола, является неотъемлемой частью игры. Интуитивные уроки с использованием наглядных пособий могут сделать эти концепции понятными для новичков.

**Психологическая подготовка:** Важность формирования установки на рост с самого начала трудно переоценить. Это способствует повышению жизнестойкости и долгосрочной приверженности спорту.

Важнейшим компонентом успешной бильярдной школы является хорошо структурированный, индивидуальный учебный план (рис. 1). Эта учебная программа должна охватывать весь спектр — от основополагающих теорий для начинающих, знакомящих их с азами спорта, до продвинутых модулей, которые глубоко изучают сложные техники и игровые стратегии. Эволюция студента, от неопита до мастера, должна отражаться в развитии учебной программы.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Омореги Ф. Влияние технологий на спортивные результаты. Конференция: Влияние технологий на спортивные результаты, 2016. — [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/333808384\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_TECHNOLOGY\\_ON\\_SPORT\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/333808384_THE_IMPACT_OF_TECHNOLOGY_ON_SPORT_PERFORMANCE).

<sup>6</sup> Рахутами Р., Сурьяторо С., Ромади М. Традиционные игры против цифровых игр: что лучше. ИНКОЛВИС 2019: Материалы 2-й международной конференции по местной мудрости, ИНКОЛВИС 2019, 29–30 августа 2019 г., Паданг, Западная Суматра, Индонезия. — Европейский альянс за инновации, 2019. С. 207.

<sup>7</sup> Авторский материал на основании анализа учебной программы.

<sup>8</sup> Титовский А. В. Образовательно-тренировочный модуль по бильярду в программе физического воспитания экономического университета. 2017.

*Подготовка среднего и продвинутого уровня:*

*Тактическая проницательность:* Помимо основ, учащиеся должны быть ознакомлены со стратегиями более высокого порядка, различать нападение и защиту и анализировать поведение противника.

*Физиологические аспекты:* На данном этапе первостепенное значение имеет обеспечение физической выносливости, осанки и контроля дыхания, учитывая их глубокое влияние на результативность игры.

*Специализированные семинары:*

*Экспертные сессии:* Регулярные занятия с выдающимися личностями из мира бильярда могут дать студентам представление о реальном мире и повысить мотивацию.

*Глобальное знакомство:* Организация вебинаров или интерактивных сессий с международными игроками или тренерами может познакомить студентов с различными игровыми стилями и стратегиями.

Интеграция технологий еще больше расширяет возможности обучения. Платформы цифровой аналитики позволяют получить представление о результатах работы игрока, отмечая потенциальные области для улучшения и способствуя росту. Более того, интеграция виртуальной реальности позволяет моделировать игровую среду, предлагая студентам захватывающий опыт, который точно имитирует сценарии реальной жизни. Уверенное присутствие в сети благодаря динамичным веб-сайтам и активному взаимодействию в социальных сетях создает интерактивную платформу как для студентов, так и для преподавателей.<sup>9</sup>

*Цифровая аналитика:*

*Показатели производительности:* Усовершенствованное программное обеспечение может оценивать аспекты микроуровня, такие как выравнивание реплик, скорость и вращение, предлагая полезную информацию.

*Анализ исторических данных:* отслеживая результаты игрока с течением времени, можно выявить и исправить потенциальные тенденции или закономерности в игровом процессе.

*Виртуальная реальность:*

*Моделирование сценариев:* Виртуальная реальность может имитировать игровые ситуации с высоким давлением, подготавливая студентов к реальным соревновательным сценариям.

*Когнитивная тренировка:* Виртуальная реальность также может помочь в принятии решений, помогая игрокам визуализировать возможные траектории движения шара и исходы.

*Присутствие в сети:*

*Платформы электронного обучения:* Онлайн-хранилище с видеоуроками, лекциями и тестами может быть полезным для дистанционного обучения и доработки.

*Создание сообщества:* Создание виртуального сообщества, в котором студенты могли бы обсуждать стратегии, обмениваться опытом и обращаться за советом, может повысить уровень их вовлеченности.

Однако сами по себе технологии не могут заменить потребность в квалифицированном персонале. Идеальный инструктор сочетает в себе традиционную мудрость, основанную на многолетнем опыте, с возможностью адаптации к современным методикам. Непрерывное профессиональное развитие гарантирует, что они остаются в авангарде развивающихся стратегий, повышая свою эффективность в качестве тренеров.<sup>10</sup>

*Опыт и экспертные знания:*

*Педагогические методы:* Инструкторы должны использовать сочетание дидактических методов, обеспечивая адаптивность, основанную на индивидуальных потребностях учащихся.

<sup>9</sup> Омореги Ф. Влияние технологий на спортивные результаты. Конференция: Влияние технологий на спортивные результаты, 2016. — [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/333808384\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_TECHNOLOGY\\_ON\\_SPORT\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/333808384_THE_IMPACT_OF_TECHNOLOGY_ON_SPORT_PERFORMANCE).

<sup>10</sup> Робертсон Б., Бирман М. Полезность новых технологий в будущем спортивного образования. Книга «Образование в области спорта и физической активности». 2022, С. 75–83.

**Междисциплинарные знания:** Знания в таких областях, как спортивная психология, диетология и физиология, могут стать ценным дополнением к учебной программе.

**Непрерывное профессиональное развитие:**

**Сертификационные курсы:** Поощрение тренеров к прохождению углубленных сертификационных курсов может значительно повысить авторитет школы.

**Международное признание:** Направление инструкторов на международные конференции или семинары может вернуть в школу глобальные методики преподавания.

**Навыки общения:**

**Эмоциональный интеллект:** Наделение тренеров способностью считывать эмоциональные состояния учащихся и реагировать на них может иметь решающее значение, особенно в такой сложной для психики игре, как бильярд.

**Разрешение конфликтов:** Тренеры должны быть опытны в разрешении конфликтов, будь то между студентами или в рассмотрении индивидуальных жалоб.



Рис. 2. Брендинговая стратегия <sup>11</sup>

В эпоху, когда брендинг является синонимом признания, эффективные маркетинговые и брендинговые стратегии приобретают первостепенное значение (рис. 2). Целенаправленные рекламные кампании, подкрепленные тщательным исследованием рынка, обеспечивают оптимальный охват аудитории. Освещение отзывов студентов и историй успеха не только повышает авторитет, но и демонстрирует стремление учебного заведения к совершенству.<sup>12</sup>

**Таргетированная реклама:**

**Геотаргетинг:** Цифровые платформы позволяют показывать рекламу потенциальным студентам в зависимости от географической близости.

**Поведенческая аналитика:** Анализ поведения в Интернете может помочь в подборе рекламы, соответствующей интересам потенциальных студентов.

**Отзывы студентов и истории успеха:**

**Видеосвидетельства:** Визуальные рассказы часто оказывают более глубокое воздействие, чем письменные отзывы.

**Достижения выпускников:** Регулярная демонстрация достижений прошлых учеников может значительно повысить престиж школы.

**Элементы брендинга:**

**Единая философия дизайна:** Все рекламные материалы, от брошюр до онлайн-рекламы, должны иметь единый язык дизайна, укрепляющий узнаваемость бренда.

**Ценностное предложение:** Четкое определение и доведение до сведения общественности уникальных предложений школы, таких как специализированные модули или известные тренеры, может выделить ее на рынке.

И последнее, но ни в коем случае не менее важное: инфраструктура и удобства школы играют ключевую роль в общем впечатлении учащихся. Первоклассное бильярдное оборудование, дополненное вспомогательными удобствами, такими как удобные зоны отдыха или снэк-бары, создает атмосферу, способствующую обучению. Кроме того, легкодоступное расположение, пред-

<sup>11</sup> Авторский материал.

<sup>12</sup> Пасос А., Соуза Б., Азиведо А. Управление брендом и интернационализация: тематическое исследование в индустрии спортивного оборудования. Текне 16(2) – 2018, С. 19–27.

почтительно с хорошим сообщением с общественным транспортом, обеспечивает удобство для студентов.<sup>13</sup>

*Качественное оборудование:*

*Регулярное техническое обслуживание:* обеспечение того, чтобы столы оставались ровными, кии прямыми и неповрежденными, а шары чистыми, может существенно повлиять на качество тренировок.

*Внедрение инноваций:* Инвестиции в оборудование со встроенными технологиями, такими как датчики для отслеживания движения шара, могут придать тренировкам более продвинутый характер.

*Дополнительные удобства:*

*Зоны отдыха:* Создание зон, где учащиеся могут расслабиться, взаимодействовать или даже предаваться другим развлекательным мероприятиям, может улучшить их общее впечатление.

*Услуги по питанию:* Предложение полезных закусок или напитков может удовлетворить физические потребности студентов во время длительных тренировок.

*Доступное местоположение:*

*Близость к общественному транспорту:* Нахождение рядом с автобусными остановками или станциями метро может значительно повысить доступность, особенно для учащихся младшего школьного возраста.

*Соображения безопасности:* Гарантия того, чтобы школа находилась в безопасном районе, обеспеченном мерами безопасности, имеет основополагающее значение как для успокоения учащихся, так и для опекунов.

В конечном счете траектория успеха бильярдной школы в современной конкурентной среде зависит от сложного сочетания вековой мудрости, современных инноваций и непоколебимой приверженности подходам, ориентированным на учащихся. Уделяя особое внимание каждому детальному аспекту, учебные заведения могут создать среду, способствующую всестороннему обучению, повышению квалификации и общему личностному росту.

### **Борьба с конкуренцией на бильярдном рынке**

В эпоху, когда многочисленные бильярдные заведения соперничают за внимание и зачисление, выделить свою академию становится грандиозной задачей. Напряженная конкуренция требует многогранного подхода к укреплению позиций и репутации школы.

Одной из наиболее эффективных стратегий является воспитание сильного чувства общности. Речь идет не просто о групповых занятиях или случайных встречах, а о создании экосистемы, в которой каждый студент, независимо от уровня его владения языком, испытывает чувство сопричастности. Школы, которые уделяют этому приоритетное внимание, часто становятся свидетелями симбиотических отношений между учащимися, где обмен знаниями становится органичным, наставничество со стороны профессионалов является само собой разумеющимся, а атмосфера взаимного уважения пронизывает окружающую среду. Такая атмосфера не только улучшает процесс обучения, но и укрепляет лояльность. Лояльные студенты и их отзывы служат инструментами органического маркетинга, которые часто оказываются более эффективными, чем обычная реклама.

Сотрудничество с другими брендами и учреждениями расширяет сферу охвата, преодолевая ограничения его физических границ (рис. 3). Также партнерство с известными игроками для проведения гостевых лекций или специализированных семинаров приносит свежий взгляд в учебную программу. Эти занятия дают студентам представление о самых вершинах спорта, часто вдохновляя и мотивируя беспрецедентным образом.

Стоит также отметить, что статичный подход в динамичном мире — верный путь к устареванию. Поэтому непоколебимая приверженность постоянному совершенствованию остается первостепенной задачей. Внедрение механизмов обратной связи, с помощью которых студенты и

<sup>13</sup> Титовский А. В., Кондратьев П. А. «Бильярд» как направление физической культуры в условиях снижения состояния здоровья. ББК 60р30я431 Г945. 2017. С. 323.

Рис. 3. Сотрудничество и партнерские отношения <sup>14</sup>

сотрудники могут откровенно делиться своими взглядами, гарантирует, что академия остается в курсе потребностей своих наиболее важных заинтересованных сторон.

Более того, крайне важно отслеживать глобальные тенденции, как внутри бильярдной сферы, так и за ее пределами. Будь то инновация в методике обучения, технологический прогресс или изменение восприятия спортивного образования во всем мире, постоянное обновление гарантирует, что учебное заведение остается актуальным.<sup>15</sup>

*Постоянное совершенствование:*

*Обучение и развитие:* Регулярные возможности для повышения квалификации персонала гарантируют, что школа остается на переднем крае методик преподавания.

*Модернизация инфраструктуры:* Периодическое обновление и техническое обслуживание помещений и оборудования школы гарантирует неизменно высокое качество обучения для учащихся.

Подводя итог, можно сказать, что, хотя конкуренция создает проблемы, она также дает возможность бильярдным школам размышлять, внедрять инновации и совершенствоваться. Принимая во внимание конкуренцию и стратегически ориентируясь в ее тонкостях, бильярдная школа может стать лидером отрасли как в области обучения, так и в области взаимодействия с общественностью.

### Заключение

В огромном и постоянно развивающемся мире обучения бильярду, простого овладения механикой игры уже недостаточно для заведения, стремящегося к превосходству. Чтобы ориентироваться на современной конкурентной арене, школы должны разработать гармоничное сочетание проверенных временем методов преподавания и новейших стратегий обучения.

Более того, суть успешного менеджмента зависит от глубокого понимания тонкостей рынка. Признание разнообразных мотиваций студентов, постоянное отслеживание новых тенденций и понимание того, как внешние рыночные силы влияют на зачисление и вовлеченность студентов, являются важнейшими элементами. Успех академии часто отражается в ее адаптивности, способности гибко и дальновидно реагировать на изменения в отраслевом ландшафте.

<sup>14</sup> Авторский материал.

<sup>15</sup> Омореги П. О. Влияние технологий на спортивные результаты. Материалы конференции INCEDI 2016, 29–31 августа. 2016. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/333808384\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_TECHNOLOGY\\_ON\\_SPORT\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/333808384_THE_IMPACT_OF_TECHNOLOGY_ON_SPORT_PERFORMANCE).

Таким образом, поскольку сфера обучения бильярду продолжает свое движение вперед, принятие как ее богатого наследия, так и перспектив на будущее, является залогом устойчивого успеха.

#### Список литературы

1. Дубинкина Ю.А., Рогалева Л.Н., Маханова С.С. Когнитивно-мотивационные ресурсы спортсменов разных видов спорта. Вестник спортивной науки. 2022. №. 1. С. 63–67.
2. Мали С. Отчет о бильярдном рынке за 2023 год (Глобальное издание). Когнитивные маркетинговые исследования. 2023. 250 с.
3. Омореги П.О. Влияние технологий на спортивные результаты. Материалы конференции INCEDI 2016, 29–31 августа. 2016. – [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/333808384\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_TECHNOLOGY\\_ON\\_SPORT\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/333808384_THE_IMPACT_OF_TECHNOLOGY_ON_SPORT_PERFORMANCE).
4. Останин Е.А. История бильярда в Западной Европе. Вики Чтение. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sport.wikireading.ru/2551>.
5. Пасос А., Соуза Б., Азиведо А. Управление брендом и интернационализация: тематическое исследование в индустрии спортивного оборудования. Текне 16(2). 2018. С. 19–27.
6. Рахутами Р., Сурьянторо С., Ромади М. Традиционные игры против цифровых игр: что лучше. ИНКОЛВИС 2019: Материалы 2-й международной конференции по местной мудрости, ИНКОЛВИС 2019, 29–30 августа 2019 г., Паданг, Западная Суматра, Индонезия. – Европейский альянс за инновации, 2019. С. 207.
7. Робертсон Б., Бирман М. Полезность новых технологий в будущем спортивного образования. Книга «Образование в области спорта и физической активности», 2022, С. 75–83.
8. Рогалева Л.Н., Галышева С.М., Шихов А.В. Трансформация мотивов в процессе занятий спортивным туризмом. Теория и практика физической культуры. 2020. № 5. С. 31–33.
9. Титовский А.В., Кондратьев П.А. «Бильярд» как направление физической культуры в условиях снижения состояния здоровья. ББК 60р30я431 Г945. 2017. С. 323.
10. Титовский А.В. Образовательно-тренировочный модуль по бильярду в программе физического воспитания экономического университета. 2017.

#### References

1. Dubinkina Yu.A., Rogaleva L.N., Makhanova S.S. Cognitive and motivational resources of athletes of different sports. Bulletin of Sports Science. 2022. No. 1. Pp. 63–67.
2. Mali S. Billiard Market Report 2023 (Global Edition). Cognitive marketing research. 2023. 250 p.
3. Omoregie P.O. The impact of technology on sport performance. Proceedings of INCEDI 2016 Conference 29th31st August. 2016. [Electronic resource] – Access mode: [https://www.researchgate.net/publication/333808384\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_TECHNOLOGY\\_ON\\_SPORT\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/333808384_THE_IMPACT_OF_TECHNOLOGY_ON_SPORT_PERFORMANCE).
4. Ostanin E.A. The history of billiards in Western Europe. Wiki Reading. [Electronic resource] – Access mode: <https://sport.wikireading.ru/2551>.
5. Pasos A., Souza B., Azivedo A. Brand Management and Internationalization: a case study in the sports equipment industry. Tekne 16(2). 2018, pp. 19–27.
6. Rahutami R., Suryantoro S., Rohmadi M. Traditional Games versus Digital Games: Which is superior. INCOLWIS 2019: Proceedings of the 2nd International Conference on Local Wisdom, INCOLWIS 2019, August 29–30, 2019, Padang, West Sumatera, Indonesia. – European Alliance for Innovation, 2019. С. 207.
7. Robertson B., Burman M. The usefulness of new technologies in the future of sports education. Book «Education in the field of sports and physical activity», 2022, pp. 75–83.
8. Rogaleva L.N., Galysheva S.M., Shikhov A.V. Transformation of motives in the process of sports tourism. Theory and practice of physical culture. 2020. No. 5. Pp. 31–33.
9. Titovsky A.V., Kondratiev P.A. «Billiards» as a direction of physical culture in conditions of declining health. BVK 60r30ya431 G945. 2017. P. 323.
10. Titovsky A.V. Educational and training module on billiards in the physical education program of the University of Economics. 2017.



## Управление компанией на основе ключевых показателей эффективности: отраслевой обзор

**О. В. Заглядин**

Аспирант,  
[aspirant\\_mma@yandex.ru](mailto:aspirant_mma@yandex.ru)

Московская международная академия,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Ключевые показатели эффективности (KPI) выступают в качестве определенного показателя производительности и отражают степень реализации целей и задач, которые были поставлены перед конкретными работниками, отделами или же организацией в целом. Выделяют разные ключевые индикаторы эффективности в зависимости от сферы деятельности организации. В любом случае, как правило, индикаторы делят на разные группы для оптимизации процесса разработки стратегического плана организации. Для организаций в зависимости от сферы деятельности выделяют основные KPI и отраслевые показатели эффективности, применение которых призвано повысить эффективность деятельности, увеличить прибыль и мотивацию сотрудников. Важным моментом в оптимизации деятельности компании является формирование понимания у работников, что достижение их целей зависит от достижения целей организации в целом, поскольку выплаты дополнительного материального стимулирования осуществляются из прибыли организации. Так, KPI выступает не только в качестве системы мотивации сотрудников, но и отражает степень достижения целей бизнесом в целом. На примере золотодобывающей отрасли, строительства, транспорта и ряда других отраслей народного хозяйства определены основные ключевые показатели эффективности. Сделан вывод о том, что помимо отраслевых особенностей очень важно при формировании системы KPI учитывать особенности конкретной компании.

**Ключевые слова:** показатели эффективности, KPI, оценка, индикаторы, эффективность, управление, развитие.

**Для цитирования:** Заглядин О. В. Управление компанией на основе ключевых показателей эффективности: отраслевой обзор. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 142–145. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-142-145>.

## Company management based on key performance indicators: Industry overview

**O. V. Zaglyadin**

Postgraduate student,  
[aspirant\\_mma@yandex.ru](mailto:aspirant_mma@yandex.ru)

Moscow International Academy,  
Moscow, Russia

**Abstract:** Key performance indicators (KPIs) act as a specific indicator of productivity, and reflect the degree of implementation of goals and objectives that have been set for specific employees, departments, or the organization as a whole. There are different key performance indicators depending on the scope of the organization. In any case, as a rule, indicators are divided into different groups to optimize the process of developing an organization's strategic plan. For organizations, depending on the field of activity, the main KPIs and industry performance indicators are identified, the use of which is designed to increase the efficiency of activities, increase profits and motivation of employees. An important point in optimizing the company's activities is the formation of an understanding among employees that the achievement of their goals depends on the achievement of the goals of the organization as a whole, since payments of additional financial incentives are made from the profit of the organization. Thus, KPI acts not

*only as a motivation system for employees, but also reflects the degree of achievement of goals by the business as a whole. Using the example of the gold mining industry, construction, transport and a number of other sectors of the national economy, the main key performance indicators are determined. It is concluded that in addition to the industry specifics, it is very important to take into account the specifics of a particular company when forming a KPI system.*

**Keywords:** performance indicators, KPIs, evaluation, indicators, efficiency, management, development.

**For citation:** Zaglyadin O.V. Company management based on key performance indicators: Industry overview. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P.142–145. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-142-145>.

Ключевые показатели эффективности (КПИ) выступают в качестве определенного показателя производительности и отражают степень реализации целей и задач, которые были поставлены перед конкретными работниками, отделами, или же организацией в целом.

Например, важным моментом в оптимизации деятельности компании является формирование понимания у работников, что достижение их целей зависит от достижения целей организации в целом, поскольку выплаты дополнительного материального стимулирования осуществляются из прибыли организации. Так, КПИ выступает не только в качестве системы мотивации сотрудников, но и отражает степень достижения целей бизнесом в целом.

Отметим, что в случае, если систему внедряют с целью совершенствования бизнес-процессов компании, то среди показателей ее эффективности выделяют отстающие и опережающие.

Опережающие КПИ применяют для примерного отражения будущих показателей организации, а также их корректировки. Определение таких показателей осложняется влиянием на них различных внешних факторов. В свою очередь, отстающие КПИ применяют с целью выявления итога от деятельности компании ранее <sup>1</sup>.

Следует также рассмотреть характеристики, которым должна соответствовать система КПИ: целесообразность и рациональность показателей; соответствие ключевых показателей эффективности целям компании; конкретное распределение показателей эффективности между сотрудниками, отделами, которые будут ответственны за итог; возможность своевременных преобразований в утвержденных показателях эффективности в связи с изменениями в актуальных данных для увеличения эффективности результатов; достижимость разработанных показателей эффективности; обеспечение количественной оценки факторов, которые оказывают влияние на стоимость организации; понятность и наглядность показателей; выделение нескольких наиболее важных задач и концентрация внимания на них; возможность изменения самих показателей эффективности на более значимые, которые возникли из-за влияния различных факторов; показатели должны быть взаимосвязаны и согласованы друг с другом; легкость оценки показателей, мониторинга и сравнения желаемых и актуальных результатов; обеспечение положительных результатов для компании в целом; наличие системы объективного индивидуального стимулирования, что будет способствовать дополнительной мотивации; обеспечение сопоставимости показателей друг с другом для сравнения в похожих обстоятельствах <sup>2</sup>.

Иногда выявление КПИ компании является достаточно сложным процессом. Можно выделить такие подходы к выявлению ключевых показателей эффективности, как:

1. Применение уже разработанных матриц, которые показали свою эффективность в компаниях-аналогах. Посредством данного подхода возможно использование уже проверенных систем, но такая матрица не учитывает индивидуальные особенности конкретной компании.

2. Формирование системы ключевых показателей эффективности. Для реализации данного подхода необходимы дополнительные расходы, но, предполагается, что эффективность такой системы в итоге будет выше.

Выделяют разные ключевые индикаторы эффективности в зависимости от сферы деятельности организации. В любом случае, как правило, индикаторы делят на разные группы для оп-

<sup>1</sup> Пашков Р.В., Юденков Ю.Н. Корпоративное управление и инновации. — М.: Русайнс, 2019.

<sup>2</sup> Ломакин Д.В. Корпоративные правоотношения: общая теория и практика ее применения в хозяйственных отношениях. — М.: Статут, 2018. С. 80.

тимизации процесса разработки стратегического плана организации в целом. Такие группы включают самые значимые индикаторы эффективности по разным направлениям деятельности<sup>3</sup>.

Нами был проведен анализ применения и внедрения различных систем КРІ в различных хозяйствующих субъектах. Мы объединили эти системы показателей эффективности по отраслевому признаку и ниже приведем их.

Рассмотрим примеры применения КРІ в разных отраслях экономики, а также наиболее часто используемые группы КРІ, применяемые в разных сферах деятельности, которые можно адаптировать под особенности отдельно взятой организации.

1. Золотодобывающая отрасль. Золотодобывающая отрасль выступает в качестве одной из самых важных отраслей экономики Российской Федерации. Как правило, среди основных показателей эффективности организаций данной отрасли выделяют затраты на добычу золота, а также различные натуральные показатели.

Выделим такие КРІ: коэффициент частоты травматизма на производстве; затраты на производство 1 тройской унции золота; затраты на добычу 1 унции золота. Этот показатель, в сравнении с предыдущим, всегда будет меньше, поскольку включает меньше уровней расходов. Чем ниже два данных показателя, тем больше прибыль компании<sup>4</sup>.

Чем ниже значения данных показателей, тем эффективнее деятельность предприятий золотодобывающей отрасли. Отметим также, что важную роль также играет участие компании в решении экологических проблем, осуществляющиеся корпоративное управление и социальная политика.

2. Сфера производства. Производство относится к экономической сфере общества, которая выступает в качестве важнейшей сферы в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Среди основных КРІ, применяемых в данной сфере, можно выделить: эффективность деятельности поставщиков; время, затрачиваемое на производство; доля материалов, которые были потрачены не по назначению; доля переработанных отходов; оптимальность цепочки поставок<sup>5</sup>.

3. Транспортная отрасль. Транспортный сектор также выступает в качестве одной из основных отраслей экономики Российской Федерации.

Можно отметить КРІ, которые могут быть использованы в данной отрасли: затраты на автопарк за определенный временной промежуток; доля заказов, выполненных в срок; доля отменённых заказов; эффективность использования пространства на складах; доля заказов, которые не были доставлены.

4. Нефтегазовая отрасль. Нефтегазовая отрасль в значительной степени формирует бюджет Российской Федерации и выступает в качестве ключевой отрасли экономики. Относительно деятельности нефтегазового сектора, можно выделить такие КРІ, в большинстве своем натуральные: величина имеющихся запасов; количество месторождений; доля содержания в нефти серы; добыча нефти и газа<sup>6</sup>.

5. Строительная отрасль. Строительная отрасль выступает в качестве одной из важнейших отраслей экономики России. Данная отрасль демонстрирует стабильность на протяжении уже достаточно длительного периода времени. Для анализа отрасли характерны следующие КРІ: количество объектов, введенных в эксплуатацию; средняя стоимость 1 квадратного метра строительства; величина текущего строительства; доля невыполненных вовремя работ<sup>7</sup>.

6. Отрасль информационных технологий. Технологии и инвестиции в их разработку на сегодняшний день являются важнейшей составляющей развития бизнеса и государства, а отрасль информационных технологий в целом — значимой отраслью экономики России. Среди основ-

<sup>3</sup> Дементьева А.Г. Корпоративное управление: Учебник. — М.: Магистр, 2019.

<sup>4</sup> Банных М. В., Дубровский В. Ж. Опыт внедрения системы КРІ на предприятии. Форум молодых ученых. 2019. № 9(37). С. 40—48.

<sup>5</sup> Анискин Ю.П., Дытененко П.Н., Сухманов А.А. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях. — М.: Омега-Л, 2019. С. 155.

<sup>6</sup> Колесниченко С.А. КРІ и повышение эффективности работы предприятий. Экономика отраслей. 2020. Т. 2, № 3. С. 39—46.

<sup>7</sup> Голованова Е.И., Кукина Е.Е. Формирование, разработка и внедрение КПЭ и их роль в управлении организацией. Вектор экономики. 2019. № 10(40). С. 50.

ных индикаторов эффективности предприятий в IT-сфере можно выделить: уровень удовлетворенности клиента; соблюдение сроков исполнения работ; надлежащее качество выполненной работы, соответствие поставленной задаче и др.<sup>8</sup>

7. Сфера розничной торговли. КРІ используют с целью отслеживания: объема продаж; среднего времени, затрачиваемого на покупки; качества обслуживания; средней стоимости корзины; стоимости товаров; клиентоориентированности; количества офлайн- и онлайн-продаж; необходимости в повышении квалификации персонала.

Таким образом, для организаций, в зависимости от сферы деятельности, выделяют основные КРІ и отраслевые показатели эффективности, применение которых призвано повысить эффективность деятельности, увеличить прибыль и мотивацию сотрудников. Очень важно также при формировании системы КРІ учитывать особенности конкретной компании.

Мы провели обзор и анализ, применяемых систем повышения эффективности, основных экономических отраслей России. Обзор был основан на выборке статистических данных и примерах действующих компаний, на информации из открытого доступа интернет-ресурсов и сборников, приведены примеры показателей повышения эффективности, наиболее распространенные в той, или иной отрасли экономики РФ.

#### Список литературы

1. Анискин Ю.П., Дытененко П.Н., Сухманов А.А. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях. — М.: Омега-Л, 2019. С. 155.
2. Банных М.В., Дубровский В.Ж. Опыт внедрения системы КРІ на предприятии. Форум молодых ученых. 2019. № 9(37). С. 40–48.
3. Буянский С.Г., Трунцевский Ю.В. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент. — М.: Русайнс, 2019. С.111.
4. Голованова Е.И., Кукина Е.Е. Формирование, разработка и внедрение КРІ и их роль в управлении организацией. Вектор экономики. 2019. № 10(40). С. 50.
5. Дементьева А.Г. Корпоративное управление: Учебник. — М.: Магистр, 2019.
6. Колесниченко С.А. КРІ и повышение эффективности работы предприятий. Экономика отраслей. 2020. Т. 2, № 3. С. 39–46.
7. Ломакин Д.В. Корпоративные правоотношения: общая теория и практика ее применения в хозяйственных обществах. — М.: Статут, 2018. С.80.
8. Пашков Р.В., Юденков Ю.Н. Корпоративное управление и инновации. — М.: Русайнс, 2019.
9. Скоробогач В.А. Формирование системы стимулирования труда на основе модели жизненного цикла в фармацевтическом предприятии. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 106–113. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-106-113>.

#### References

1. Aniskin Yu.P., Dytenenko P.N., Sukhanov A.A. Corporate management of business activity in non-equilibrium conditions. — М: Omega-L, 2019. P. 155.
2. Bannykh M.V., Dubrovsky V. Zh. Experience in implementing the KPI system at the enterprise. Forum of Young Scientists. 2019. No. 9(37). Pp. 40–48.
3. Buyansky S.G., Truntsevsky Yu.V. Corporate governance, compliance and risk management. — М.: Rusains, 2019. P. 111.
4. Golovanova E.I., Kukina E.E. Formation, development and implementation of KPIs and their role in the management of the organization. The vector of the economy. 2019. No. 10(40). P. 50.
5. Dementieva A.G. Corporate governance: Textbook. — М.: Master, 2019.
6. Kolesnichenko S.A. KPI and improving the efficiency of enterprises. Economics of industries. 2020. Vol. 2, No. 3. Pp. 39–46.
7. Lomakin D. V. Corporate legal relations: general theory and practice of its application in business companies. — М.: Statute, 2018. P. 80.
8. Pashkov R.V., Yudenkov Yu.N. Corporate governance and innovation. — М.: Rusains, 2019.
9. Skorobogach V.A. Formation of a labor incentive system based on a life cycle model in a pharmaceutical enterprise. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 2. P. 106–113. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-106-113>.

<sup>8</sup> Буянский С.Г., Трунцевский Ю.В. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент. — М.: Русайнс, 2019. С. 111.



## Разработка корпоративной стратегии как важный аспект стратегического управления авиапредприятием

И. А. Zubov

Аспирант,  
[zubov\\_ia@mail.ru](mailto:zubov_ia@mail.ru)

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
Москва, Россия

**Аннотация:** *Авиационная индустрия, как одна из ключевых сфер мировой экономики, подвергается постоянным изменениям и вызовам, требуя от компаний данной отрасли эффективных стратегических решений. В статье рассматриваются ключевые элементы организации процесса разработки корпоративной стратегии авиакомпаний. В работе изложен ряд организационных и управленческих шагов, призванных способствовать успешному выполнению установленного комплекса действий, направленных на достижение целей инициативы по стратегическому управлению. Кроме того, статья рассматривает вызовы, с которыми авиапредприятия могут столкнуться в процессе разработки и реализации корпоративной стратегии, включая глобальную конкуренцию, изменяющиеся нормативные требования и экологические аспекты.*

**Ключевые слова:** *корпоративная стратегия, авиапредприятие, стратегическое управление, авиационная индустрия, конкуренция, эффективность, стратегические решения*

**Для цитирования:** *Zubov I.A. Разработка корпоративной стратегии как важный аспект стратегического управления авиапредприятием. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 146–152. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-146-152>.*

## Developing a corporate strategy as a vital aspect of strategic management in an aviation enterprise

I. A. Zubov

Postgraduate student,  
[zubov\\_ia@mail.ru](mailto:zubov_ia@mail.ru)

Moscow University of Industry and Finance «Synergy»,  
Moscow, Russia

**Abstract:** *The aviation industry, as one of the key sectors of the global economy, is subject to constant changes and challenges, demanding effective strategic decisions from companies in this sector. This article examines the key elements of organizing the process of developing corporate strategies for airlines. The paper outlines a series of organizational and managerial steps aimed at facilitating the successful execution of the established set of actions directed towards achieving the objectives of the strategic management initiative. Additionally, the article addresses the challenges that aviation enterprises may encounter during the development and implementation of their corporate strategies, including global competition, evolving regulatory requirements, and environmental considerations.*

**Keywords:** *corporate strategy, aviation enterprise, strategic management, aviation industry, competition, efficiency, strategic decisions.*

**For citation:** *Zubov I.A. Developing a corporate strategy as a vital aspect of strategic management in an aviation enterprise. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 146–152. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-146-152>.*

Авиапредприятия играют важную роль в мировой экономике, обеспечивая пассажирские и грузовые перевозки, а также обеспечивая безопасность и эффективность воздушного сообщения. В свете стремительных изменений и растущей конкуренции в глобальной авиационной отрасли, разработка корпоративной стратегии становится неотъемлемым аспектом стратегического управле-

ния для авиапредприятий. Как отмечает А.М. Воронцова, корпоративная стратегия представляет собой важный инструмент, позволяющий определить цели и направление развития компании, а также принимать решения, способствующие достижению успеха и устойчивости на рынке <sup>1</sup>.

Разработка корпоративной стратегии является неотъемлемым компонентом успешного функционирования авиапредприятий, способствуя достижению конкурентных преимуществ, устойчивости и долгосрочной эффективности <sup>2</sup>. В этом контексте ее роль становится критической в стратегическом управлении авиапредприятиями.

Авиационный сектор является ярким примером обрабатывающей промышленности, характеризующейся высоким уровнем технологической сложности. Он демонстрирует сочетание передовых технологий, приводящее к созданию революционных инноваций, которые могут найти применение в различных других областях экономики. В настоящее время лишь несколько стран, таких как Россия, США и государства-члены Европейского Союза, обладают способностью выполнять весь процесс производства самолетов, от первоначальной разработки до окончательной сборки продукта <sup>3</sup>.

Российская авиационная промышленность в настоящее время сталкивается с определенными проблемами из-за запрета на импорт комплектующих из Европы. Тем не менее отрасль по-прежнему привержена амбициозной цели по полному оживлению отечественного производства самолетов <sup>4</sup>. В 2022 году правительство выделило финансирование на модернизацию авиационной техники с целью к 2029 году производить 186 самолетов в год, что в десять раз превышает нынешние темпы производства.

Правительство намерено выделить значительную сумму в 376 миллиардов рублей в течение 14 лет на модернизацию авиапроизводства. Михаил Мишустин в ходе встречи с вице-премьерами 27.02.2023 подчеркнул необходимость немедленных действий по модернизации заводских мощностей и созданию возможностей серийного производства самолетов, в том числе двигателей, а также всего спектра необходимых узлов и агрегатов <sup>5</sup>.

По данным Росавиации, в 2022 году прекратили коммерческие авиаперевозки девять российских авиакомпаний. И наоборот, на рынок вышли семь новых участников <sup>6</sup>. На начало 2022 года сертификаты оператора коммерческих перевозок имели 113 авиакомпаний. Кроме того, около 200 эксплуатантов обладали разрешениями на авиационную деятельность в различных секторах, таких как сельское хозяйство, строительство и здравоохранение. Около 60 эксплуатантов занимались авиацией общего назначения.

Сертификат эксплуатанта Росавиации является основным документом, дающим право заниматься коммерческими воздушными перевозками, осуществлять авиационную деятельность и выполнять полеты в сфере авиации общего назначения. После отзыва этого документа его нельзя восстановить. В результате в 2022 году в российской авиационной отрасли появились новые иг-

<sup>1</sup> Воронцова А.М., Фомина И.А. Устойчивость работы авиапредприятия как необходимое условие обеспечения его конкурентоспособности. Сборник материалов научно-практической конференции «Управление инновациями в современной науке»; Самара, 2015.

<sup>2</sup> Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С. В. Абрамов. Под редакцией В.С. Абрамова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.

<sup>3</sup> Сливинский Д.В., Фомина И.А., Меньших Д.Г. Бизнес-авиация в России: особенности функционирования и перспективы развития. Экономика и управление. 2020; 26(1): 86–93. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-1-86-93>.

<sup>4</sup> Даже небо дружественных стран становится для России недружественным. Независимая газета. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.ng.ru/economics/2023-02-27/3\\_8668\\_sky.html](https://www.ng.ru/economics/2023-02-27/3_8668_sky.html) (дата обращения 12.10.2023).

<sup>5</sup> Мишустин объявил о новых решениях для поддержки отечественного авиастроения. RG RU: сайт. — URL: <https://rg.ru/2023/08/31/mishustin-obiavil-o-novyh-resheniiah-dlia-podderzhki-otechestvennogo-aviastroeniia.html> (дата обращения: 15.10.2023).

<sup>6</sup> Авиационная отрасль России в период санкций: состояние на начало 2023 года. Новости Eagle Flight. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://eagleflight.ru/aviacionnaya-otrasl-rossii-v-period-sankcij-sostoyaniya-na-nachalo-2023-goda> (дата обращения 15.10.2023).

роки, охватывающие как сегменты коммерческих авиаперевозок, авиации общего назначения, так и сегменты авиационных услуг<sup>7</sup>.

Разработка корпоративной стратегии важна для будущего развития российской авиационной промышленности. С учетом текущих вызовов и амбициозных планов правительства, авиапредприятия должны разработать стратегию, которая поможет им эффективно использовать выделенное финансирование и достичь целей, таких как увеличение производства до 186 самолетов в год.

Стратегическое управление включает в себя установление долгосрочных целей и соответствующих действий компании. Можно утверждать, что разработка стратегии (плана действий) наряду с четко определенными инструментами является центральным компонентом стратегического управления, служащим надежным индикатором эффективного корпоративного лидерства<sup>8</sup>.

Комплексный процесс стратегического управления состоит из трех основных этапов: стратегический маркетинг, формулирование стратегии и реализация стратегии (рис. 1).<sup>9</sup>

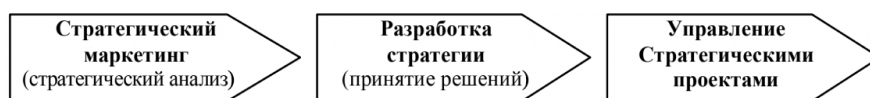


Рис. 1. Основные этапы стратегического управления

Компоненты стратегического управления включают в себя<sup>10</sup>:

- Установление цели и основных задач бизнеса.
- Анализ внешней среды компании.
- Оценка внутренней ситуации в компании.
- Выбор и разработка стратегии на уровне зон стратегического управления (СЗХ) внутри компании.
- Создание диверсифицированного портфеля товаров или услуг.
- Проектирование организационной структуры компании.
- Определение уровня интеграции и инструментов долгосрочного управления.
- Управление сложным взаимодействием «стратегия-структура-контроль».
- Определение стандартов поведения и политики компании в конкретных областях деятельности.
- Предоставление обратной связи о результатах и стратегии компании.
- Постоянное совершенствование стратегий, структур и методов управления.

Для эффективного выбора стратегии необходимо провести углубленный анализ текущей деятельности организации, ее конкурентной позиции, будущих перспектив и тенденций развития<sup>11</sup>. Этот анализ формирует основу для установления приоритетов в распределении ресурсов. В центре внимания этого анализа находится стратегическая база данных, которая инкапсулирует наиболее важные аспекты как внутренних, так и внешних условий организации, а также ее ключевых партнеров.

На основе этого анализа делаются выводы относительно 10–15 наиболее влиятельных факторов, влияющих на деятельность организации. Это помогает выявить сильные и слабые стороны, оценить влияние этих факторов на бизнес и выявить основные тенденции, сформированные

<sup>7</sup> Задорожная И.В. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АВИАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ЗАПРЕТА НА ПОСТАВКУ КОМПЛЕКТУЮЩИХ ИЗ ЕВРОПЫ. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №9 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-aviatsionnoy-otrasli-v-usloviyah-zapreta-na-postavku-komplektuyuschih-iz-evropy> (дата обращения: 15.10.2023).

<sup>8</sup> Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2014. 328 с.

<sup>9</sup> Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Б. Савченко. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. 228 с.

<sup>10</sup> Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2014. 328 с.

<sup>11</sup> Шталь Т.В. Модель формирования маркетинговой стратегии предприятия в системе его корпоративной стратегии / Т.В. Шталь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [business-inform.net/pdf/2011/9\\_0/194\\_197.pdf](https://business-inform.net/pdf/2011/9_0/194_197.pdf) (дата обращения: 13.10.2023).

их влиянием. По сути, этот процесс рисует достоверную картину будущего рассматриваемой организации.

Ниже представлен SWOT-анализ компании S7.

**Сильные стороны (Strengths):**

1. **Лидерство в отрасли:** S7 Airlines является одной из крупнейших авиакомпаний в России и занимает сильное положение на рынке.

2. **Большой флот:** компания имеет обширный и разнообразный парк самолетов, что позволяет обслуживать различные направления и удовлетворять потребности разнообразных клиентов. На 24.05.23 размер флота составляет 100 единиц<sup>12</sup>.

3. **Развитая сеть маршрутов:** S7 предоставляет широкий выбор направлений как внутри России, так и за её пределами. На 24.05.23 насчитывается 205 пунктов назначения<sup>13</sup>.

4. **Инновации и технологии:** компания активно внедряет современные технологии в своей деятельности, включая онлайн-бронирование и обслуживание пассажиров.

5. **Бренд и репутация:** S7 обладает хорошей репутацией и является одним из наиболее узнаваемых авиаперевозчиков в России.

**Слабые стороны (Weaknesses):**

1. **Зависимость от экономической ситуации:** авиакомпании чувствительны к экономическим колебаниям, и S7 не исключение.

2. **Конкуренция:** конкуренция среди авиакомпаний в России может быть острой, и это может оказать давление на цены и прибыльность.

3. **Финансовые риски:** стоимость топлива и валютных колебаний оказывают негативное воздействие на финансовое состояние компании.

4. **Ограничения регулирования:** авиационная отрасль подвержена строгому регулированию и нормативам безопасности.

**Возможности (Opportunities):**

1. **Рост пассажиропотока:** с появлением новых направлений и развитием рынка путешествий есть потенциал для увеличения числа пассажиров.

2. **Экологическая ответственность:** с повышающимся интересом к экологически чистым решениям в авиации, S7 может инвестировать в более эффективные и экологически устойчивые технологии.

3. **Инновации в обслуживании клиентов:** повышение качества обслуживания и внедрение новых технологий могут привести к увеличению лояльности клиентов.

**Угрозы (Threats):**

1. **Экономическая нестабильность:** экономические кризисы могут снизить спрос на авиаперевозки.

2. **Конкуренция и ценовая борьба:** соревнование с другими авиакомпаниями может снизить прибыльность.

3. **Безопасность и кризисы:** возможные инциденты или кризисы, такие как пандемии, могут серьезно повлиять на бизнес авиакомпании.

На основании проведенного SWOT-анализа, компания S7 может сформулировать следующие ключевые направления для разработки корпоративной стратегии:

1. **Максимизация сильных сторон (Strengths):**

- Дальнейшее укрепление лидерства на рынке авиаперевозок в России.
- Диверсификация флота и расширение маршрутов для увеличения доходов.
- Стремление к дальнейшей инновационной деятельности, включая развитие онлайн-сервисов и цифровых решений для пассажиров.

2. **Устранение слабых сторон (Weaknesses):**

- Развитие стратегии управления экономической нестабильностью, включая эффективное финансовое управление.

<sup>12</sup> S7: сайт. — URL: <https://www.s7.ru/> (дата обращения: 15.10.2023).

<sup>13</sup> Там же.

- Оптимизация операций и снижение затрат для увеличения прибыльности.
  - Работа над улучшением обслуживания клиентов и привлечением лояльных пассажиров.
3. Использование возможностей (Opportunities):
- Расширение на новые рынки, включая международные направления, где есть потенциал для роста.
  - Внимание экологической ответственности, внедряя более эффективные и экологически устойчивые решения.
  - Инвестировать в технологии, улучшающие обслуживание клиентов и увеличивающие их удовлетворенность.
4. Сокращение угроз (Threats):
- Разработка планов кризисного управления и обеспечение готовности к потенциальным кризисам, включая пандемии.
  - Мониторинг конкурентного окружения и адаптация стратегии к изменяющимся условиям рынка.
  - Сотрудничество с регулирующими органами и соблюдение стандартов безопасности и экологических норм.

Важно отметить, что разработка корпоративной стратегии требует постоянного мониторинга и адаптации к изменяющимся условиям. Компания S7 должна также включить в стратегию механизмы для измерения достижения целей и мониторинга реализации стратегических инициатив.

В будущем авиапредприятиям будут представляться как вызовы, так и возможности, и для успешного развития им потребуются соответствующие стратегии. Растущая озабоченность экологической устойчивостью потребителей и правительств будет требовать от авиакомпаний снижения выбросов парниковых газов<sup>14</sup>. Это потребует инвестиций в новые, более экологически чистые технологии и эффективное управление топливом потреблением. Как продемонстрировала пандемия COVID-19, авиационная индустрия может быть уязвима перед глобальными кризисами. Авиапредприятиям потребуется разработать более гибкие бизнес-стратегии и реагировать на кризисы с минимальными потерями. Для успешного управления авиапредприятием в будущем, компании должны быть инновационными и готовыми к адаптации к изменяющимся условиям рынка, а также продолжать инвестировать в устойчивые и экологически чистые практики, улучшать клиентский опыт и развивать стратегии с учетом глобальных вызовов и возможностей.

Рассмотрим примеры авиакомпаний, которые успешно или неудачно реализовали свои корпоративные стратегии. Например, компания Emirates разработала стратегию, основанную на международных пересадках через свой хаб в Дубае, что привело к быстрому росту авиакомпании и установлению репутации премиального перевозчика<sup>15</sup>. Компания Southwest Airlines<sup>16</sup> применила стратегию низких затрат и простой модели бизнеса, которая включала частые рейсы и ограниченное количество типов воздушных судов. Такая тактика позволила компании добиться выдающейся прибыльности и высокого уровня клиентского сервиса.

Компания Trans World Airlines (TWA) не смогла адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и сильной конкуренции, что привело ее к финансовым трудностям и в конечном итоге — к банкротству в 2001 году<sup>17</sup>. Pan Am, когда-то лидер мировой авиации, также не смогла адаптироваться к новым рыночным требованиям и потеряла свою доминирующую позицию, что привело к банкротству в 1991 году.

Таким образом, успешное управление авиакомпанией требует адаптации к изменяющимся рыночным условиям, разработки эффективных стратегий, управления затратами и обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов.

<sup>14</sup> Ковригин М.С., Бурцев И.В., Прохоров В.В. Проблемы и перспективы отечественной гражданской авиации. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2010. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-otechestvennoy-grazhdanskoj-aviatsii> (дата обращения: 15.10.2023).

<sup>15</sup> Emirates: сайт. — URL: <https://www.emirates.com/ru/russian/> (дата обращения: 15.10.2023).

<sup>16</sup> Southwest: сайт. — URL: <https://www.southwest.com/> (дата обращения: 15.10.2023).

<sup>17</sup> Википедия: сайт. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Trans\\_World\\_Airlines](https://ru.wikipedia.org/wiki/Trans_World_Airlines) (дата обращения: 15.10.2023).

Закключение. Разработка корпоративной стратегии является важным и неотъемлемым элементом стратегического управления авиапредприятием, а именно определяет общее направление развития компании, задает приоритетные цели и задачи, а также способы и методы их достижения.

В современных условиях, когда авиационная отрасль подвергается постоянным изменениям и вызовам, разработка корпоративной стратегии позволяет авиапредприятиям адаптироваться к новым реалиям, конкурентным условиям и требованиям клиентов. Правильно спланированная и реализованная стратегия может значительно повысить конкурентоспособность предприятия, обеспечить его устойчивое развитие и успех на рынке авиационных услуг. В настоящее время многие страны активно развивают свои авиационные программы, и в ближайшие годы мы можем ожидать появления новых компаний на мировом рынке гражданской авиации. Учитывая нынешние обстоятельства, Россия должна активно развивать конкурентоспособную авиационную отрасль, способную обеспечить свои позиции как внутри страны, так и на мировой арене. Кроме того, ей следует энергично продвигать свою продукцию гражданской авиации на международную арену.

Корпоративная стратегия также способствует оптимизации ресурсов, улучшению управленческой эффективности и формированию единой атмосферы внутри организации. Правильно сформулированная стратегия может служить мощным инструментом мотивации сотрудников и созданию сильного корпоративного духа.

#### Список литературы

1. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. 328 с
3. Воронцова А.М., Фомина И.А. Устойчивость работы авиапредприятия как необходимое условие обеспечения его конкурентоспособности. Сборник материалов научно-практической конференции «Управление инновациями в современной науке». Самара, 2015.
4. Губарева, Е.Г. Теоретико-методические основы стратегического управления предприятием / Е.Г. Губарева, А.С. Будагов, А.М. Колесников. Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3. Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2018. № 4. С. 3–9.
5. Зубкова, А.Г. Стратегический менеджмент: учебник / А.Г. Зубкова. – М.: Academia, 2018. 576 с.
6. Задорожная И.В. Перспективы развития авиационной отрасли в условиях запрета на поставку комплектующих из Европы. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 9 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-aviatsionnoy-otrasli-v-usloviyah-zapreta-na-postavku-komplektuyuschih-iz-evropy> (дата обращения: 15.10.2023).
7. Криволицкий Ю.В. Формирование концептуальных направлений стратегии обновления типажа и парка российских гражданских вертолетов. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2022. Т. 22. № 2. С. 50–54.
8. Кузнецов Ю.В. Специфика функционирования гражданской авиации в условиях вхождения в рыночную экономику / Ю.В. Кузнецов, А.И. Черных. Педагогика и психология в системе гуманитарного знания: материалы Междунар. науч.-практич. конф. – Чебоксары: Изд-во Чувашского гос. ун-та, 2013. С. 138–145.
9. Ляшко Ф.Е., Приходько В.И., Тютюшкина Г.С. Стратегический менеджмент в авиастроении: Учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2003.
10. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. – Люберцы: Юрайт, 2016. 361 с.
11. Паршикова И.Е., Немчинов О.А. Особенности развития рынка деловой авиации. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2013. Т. 2, № 9. С. 198–199.
12. Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Б. Савченко. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. 228 с.
13. Сливинский Д.В., Фомина И.А., Меньших Д.Г. Бизнес-авиация в России: особенности функционирования и перспективы развития. Экономика и управление. 2020; 26(1): 86–93. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-1-86-93>.

14. Шталь Т.В. Модель формирования маркетинговой стратегии предприятия в системе его корпоративной стратегии / Т.В. Шталь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [business-inform.net/pdf/2011/9\\_0/194\\_197.pdf](https://business-inform.net/pdf/2011/9_0/194_197.pdf) (дата обращения: 13.10.2023).

#### References

1. Abramov, V.S. Strategic Management in 2 Parts. Part 1. Essence and Content: Textbook and Workbook for Higher Education / V.S. Abramov, S.V. Abramov; edited by V. S. Abramov. — Moscow: Yurayt Publishing, 2021. 270 p.
2. Vesnin, V.R. Strategic Management: Textbook / V.R. Vesnin. — Moscow: Prospekt, 2014. 328 p.
3. Vorontsova, A.M., Fomina, I.A. Sustainability of Aviation Enterprise Operation as a Necessary Condition for Ensuring Its Competitiveness. Proceedings of the Scientific and Practical Conference «Innovation Management in Modern Science»; Samara, 2015.
4. Gubareva, E.G. Theoretical and Methodological Foundations of Strategic Enterprise Management / E.G. Gubareva, A.S. Budagov, A.M. Kolesnikov. Bulletin of St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 3. Economics, Humanities, and Social Sciences. 2018. No. 4. pp. 3–9.
5. Zubkova, A.G. Strategic Management: Textbook / A.G. Zubkova. — Moscow: Academia, 2018. 576 p.
6. Zadorozhnaya, I. V. Prospects for the Development of the Aviation Industry under the Ban on Component Supplies from Europe. Economics and Business: Theory and Practice. 2023. No. 9 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-aviatsionnoy-otrasli-v-usloviyah-zapreta-na-postavku-komplektuyuschih-iz-evropy> (accessed: 10/15/2023).
7. Krivolutsky Yu.V. Formation of conceptual directions for the strategy of updating the type and fleet of Russian civilian helicopters. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2022. T. 22. No. 2, P. 50–54.
8. Kuznetsov, Yu.V. Specifics of Civil Aviation Operation in the Conditions of Market Economy Integration / Yu.V. Kuznetsov, A.I. Chernykh. Pedagogy and Psychology in the System of Humanitarian Knowledge: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. — Cheboksary: Chuvash State University Publishing, 2013. Pp. 138–145.
9. Lyashko, F. E., Prykhodko, V. I., Tyutyushkina, G.S. Strategic Management in Aerospace Industry: Textbook. — Ulyanovsk: Ulyanovsk State Technical University, 2003.
10. Malyuk, V.I. Strategic Management. Organization of Strategic Development: Textbook and Workbook for Bachelor's and Master's Programs / V. I. Malyuk. — Lyubertsy: Yurayt, 2016. 361 p.
11. Parshikova, I.E., Nemchinov, O.A. Features of Business Aviation Market Development. Current Issues of Aviation and Astronautics. 2013. Vol. 2, No. 9. pp. 198–199.
12. Savchenko, A. B. Strategic Management: Textbook / A.B. Savchenko. — Moscow: RIOR: INFRA-M, 2020. 228 p.
13. Slivinskiy, D.V., Fomina, I.A., Menshikh, D.G. Business Aviation in Russia: Operating Features and Development Prospects. Economics and Management. 2020; 26(1): 86–93. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-1-86-93>.
14. Shtal, T.V. Model of Forming Marketing Strategy of an Enterprise in the Context of Its Corporate Strategy / T.V. Shtal [Online resource]. — Access mode: [business-inform.net/pdf/2011/9\\_0/194\\_197.pdf](https://business-inform.net/pdf/2011/9_0/194_197.pdf) (accessed: 10/13/2023).

## Необходимость внедрения системы электронного документооборота на предприятиях оборонно–промышленного комплекса

**Б. О. Кнопов**

аспирант,

[knopov.bo@yandex.ru](mailto:knopov.bo@yandex.ru)

Московский финансово–промышленный университет «Синергия»,  
Москва, Россия

**Аннотация:** В данной статье рассматривается необходимость внедрения систем электронного документооборота на предприятиях оборонно–промышленного комплекса. В современное время поток документов на предприятиях оборонно–промышленного комплекса становится больше, а обработка этих документов занимает много времени, что приводит к торможению процесса работы с документами и, соответственно, создает проблемы в принятии управленческих решений. На предприятиях оборонно–промышленного комплекса информация предоставляется в виде служебных документов и от скорости обработки данных зависит оперативная передача информации и обеспечение всех видов работ с документами. Именно поэтому в статье фиксируются все минусы бумажного документооборота и все плюсы электронного документооборота.

Предметом исследования являются основные аспекты внедрения системы электронного документооборота на предприятиях оборонно–промышленного комплекса.

Методы исследования. Для написания статьи использовались общенаучные методы, такие как: метод обработки информации, анализ, дедукция, графический и табличный методы.

В статье предложены два метода для введения электронного документооборота на предприятиях оборонно–промышленного комплекса, которые решают проблемы перехода предприятий со старой бумажной системы на новую и инновационную систему. Также определено, что переход на электронный документооборот ускорит процесс обработки документов на предприятиях оборонно–промышленного комплекса.

**Ключевые слова:** система документооборота, оборонно–промышленный комплекс, предприятие, бумажный документооборот, электронный документооборот, архив, документ.

**Для цитирования:** Кнопов Б.О. Необходимость внедрения системы электронного документооборота на предприятиях оборонно–промышленного комплекса. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 153–159. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-153-159>.

## The need to introduce an electronic document turnover system at the enterprises of the military–industrial complex

**B. O. Knopov**

Postgraduate student,

[knopov.bo@yandex.ru](mailto:knopov.bo@yandex.ru)

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,  
Moscow, Russia

**Abstract:** This article discusses the need for the introduction of electronic document circulation systems at enterprises of the military–industrial complex. In modern times, the flow of documents at the enterprises of the defense–industrial complex is becoming larger, and the processing of these documents takes a lot of time, which leads to a slowdown in the process of working with documents and, accordingly, creates problems in making managerial decisions. At the enterprises of the military–industrial complex, information is provided in the form of official documents and, depending on the speed of processing these documents, the prompt transmission of information and the provision of all types of

*work with documents depends. That is why the article reflects all the disadvantages of paper document management and all the advantages of electronic document management.*

*The subject of the study is the main aspects of the introduction of an electronic document management system at enterprises of the military-industrial complex.*

*Research methods. To write the article, general scientific methods were used, such as the method of information processing, analysis, deduction, graphical and tabular methods.*

*The article proposes two methods for the introduction of electronic document management at enterprises of the military-industrial complex, which will solve the problems of the transition of enterprises from the old paper system to a new and innovative system. It is also determined that the transition to electronic document management will speed up the process of processing documents at enterprises of the military-industrial complex.*

**Keywords:** *document management system, military-industrial complex, enterprise, paper document management, electronic document management, archive, document.*

**For citation:** *Кнопов В.О. The need to introduce an electronic document turnover system at the enterprises of the military-industrial complex. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 153–159. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-153-159>.*

В современном мире большинство предприятий и других различных организационно-правовых форм осуществления хозяйственной деятельности уходят от классического (бумажного) документооборота и внедряют систему электронного документооборота<sup>1</sup>.

На предприятиях оборонно-промышленного комплекса система электронного документооборота постепенно внедряется, но далеко не на все виды документов. Самым распространенным документом на любых предприятиях является служебная записка, для согласования и отправки которой существует распространенная на предприятиях оборонно-промышленного комплекса программа «1С: Документооборот»<sup>2</sup>.

Однако указанным программным обеспечением в действительности пользуется небольшое число сотрудников, поскольку большинство никогда не обучали этому, либо обучали, но давно и поверхностно<sup>3</sup>. В конечном итоге сотрудники предприятий либо не знают, либо забыли о том, как пользоваться системой электронного документооборота. В то же время те сотрудники, которые используют ее, не знают множества важных функций.

Исходя из этого, многие специалисты на предприятиях оборонно-промышленного комплекса делают выбор в пользу бумажных служебных записок, которые, как им кажется, можно легко сделать в текстовом редакторе, распечатать, подписать их у согласующих и утверждающих лиц, после чего отправить получателю, на имя которого она была подготовлена. Все это снижает эффективность производственных процессов<sup>4</sup>. Однако это легко поправимо, если процесс обучения будет повторяться для новых специалистов или тех, у кого возникают вопросы по работе в программах электронного документооборота.

Тем не менее в ГОСТах 2.102-2013 таких программ на предприятиях оборонно-промышленного комплекса не существует, либо они не внедрены. Мы решили взять на рассмотрение следующие документы из ГОСТа 2.102-2013 (см. рис. 1).

На предприятиях оборонно-промышленного комплекса имеется множество различных отделов, которые занимаются совершенно разными вопросами и имеют в большинстве случаев узконаправленную специализацию. Логично было бы предположить, что это должно увеличивать каче-

<sup>1</sup> Батракова А.А. Документооборот в кадровом делопроизводстве / А.А. Батракова, А.Ш. Галимова. В сборнике: Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий. 2019. № 2. С. 21–23.

<sup>2</sup> Васильева А.С. Анализ информационных систем в сфере электронного документооборота / А.С. Васильева. Инновационная наука. 2019. № 1. С. 23-25.

<sup>3</sup> Яблокова С.А. Преимущества системы электронного документа оборота на примере ПАО «КАМАЗ». Вестник Югорского государственного университета. 2019. № 4(39). С. 265–267.

<sup>4</sup> Павлов, А. Е. Электронный документооборот в организации / А.Е. Павлов. Молодой ученый. 2020. № 12 (302). С. 126–128.

Электронная модель детали	<ul style="list-style-type: none"> <li>Документ, содержащий электронную геометрическую модель детали и требования к ее изготовлению и контролю. В зависимости от стадии разработки он включает в себя предельные отклонения размеров, шероховатости поверхностей и др.</li> </ul>
Чертеж детали	<ul style="list-style-type: none"> <li>Документ, содержащий изображение детали и другие данные, необходимые для ее изготовления и контроля</li> </ul>
Электронная модель сборочной единицы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Документ, содержащий электронную геометрическую модель сборочной единицы, соответствующие электронные геометрические модели составных частей, свойства, характеристики и другие данные, необходимые для сборки (изготовления) и контроля. К электронным моделям сборочных единиц также относят электронные модели для выполнения гидромонтажа и пневмомонтажа</li> </ul>
Сборочный чертеж	<ul style="list-style-type: none"> <li>Документ, содержащий изображение сборочной единицы и другие данные, необходимые для ее сборки (изготовления) и контроля. К сборочным чертежам также относят чертежи, по которым выполняют гидромонтаж и пневмомонтаж</li> </ul>

Рис. 1. Документы, которые применяются на предприятиях оборонно-промышленного комплекса <sup>5</sup>

ство выпускаемой продукции <sup>6</sup>. Тем не менее для создания чертежа детали, а также сборочного чертежа требуется привлечь большое количество смежных специалистов, которые согласовывают их, опираясь на собственные экспертные знания. Это замедляет процесс создания чертежа детали и сборочного чертежа, поскольку специалисты находятся в разных корпуса предприятия или отделах, из-за чего эффективная коммуникация между ними затруднена. В результате на согласование всего лишь одного документа в среднем уходит месяц. Порой на это может уйти до полугода, а в некоторых случаях документы не могут быть приняты годами. Электронная система позволит сотрудникам предприятий быстрее согласовывать чертеж у всех необходимых специалистов <sup>7</sup>.

Приведем пример. Если для согласования документа необходимо обратиться к десяти специалистам. В среднем у сотрудника на это уходит вся рабочая неделя. При наличии системы электронного документооборота он мог бы это сделать за один рабочий день. В свою очередь, эта система также упростила бы работу самим специалистам, поскольку они могли бы оперативно согласовывать документы с помощью электронной подписи. Однако на предприятиях нет требований по электронным чертежам, из-за чего специалисты даже не рассматривают их в электронном виде <sup>8</sup>.

С электронной моделью детали и электронной моделью сборочной единицы дела обстоят лучше. Для их согласования сразу используется электронный формат, но при этом все равно требуется бумажный чертеж. Это приводит к тому, что в ходе согласования чертежа с узконаправленными специалистами его приходится обновлять после каждого уточнения и исправления <sup>9</sup>. В этот момент сотрудники сталкиваются с двумя проблемами, одна из которых уже была обозначена выше.

<sup>5</sup> Даудов И.М. Постановка задачи оптимизации документопотоков в автоматизированной системе электронного документооборота / И.М. Даудов, И.Р. Бериев, А.Р. Бисултанова В сборнике: Сборник избранных статей по материалам научных конференций. 2019. № 1. С. 167–170.

<sup>6</sup> Гаркуша С.А. Организация внутреннего электронного документооборота предприятия / С.А. Гаркуша. Экономика и менеджмент. 2023. № 7. С. 22–28.

<sup>7</sup> Волков Д. Цифровая платформа: вызовы и проблемы. Открытые системы. СУБД, 2018. № 2. С 1–2.

<sup>8</sup> Березанский Д.П. О нормировании требований к PDM-системам. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2021. Вып. 7. С. 89–104.

<sup>9</sup> Безверхий К. В. Организация и методика электронного документооборота на предприятии: состояние и перспективы развития / К.В. Безверхий. Экономическая стратегия и перспективы развития сферы торговли и услуг. 2022. Вып. 1(2). С. 16–25.

Во-первых, обновлять бумажный чертеж гораздо дольше, чем электронный. Во-вторых, из-за отсутствия системы электронного документооборота и затрудненного доступа к специалистам комментарии и замечания от них часто поступают по отдельности и с разрывом в несколько дней, а порой и недель<sup>10</sup>.

Все это приводит к тому, что и так небыстрый процесс обновления бумажного чертежа приходится повторять несколько раз. При внедрении системы электронного документооборота и полном переходе на электронные чертежи все замечания от специалистов можно было бы собрать за несколько дней, после чего за один раз быстро обновить чертеж с использованием электронно-вычислительных машин и соответствующих программ. Все это может в несколько раз ускорить производственные процессы.

Помимо этого, множество не оцифрованных бумажных подлинников хранятся в одном экземпляре в архиве одного предприятия. В этом случае большую роль играет банальный человеческий фактор. Могут быть допущены ошибки, которые приведут к критическим изменениям подлинников. Бумажный носитель попросту можно потерять, что периодически происходит на предприятиях. А в случае пожара или аварии подлинники могут быть навсегда уничтожены<sup>11</sup>.

В итоге мы можем выделить следующие критические недостатки бумажного документооборота, которые указаны на рисунке 2.

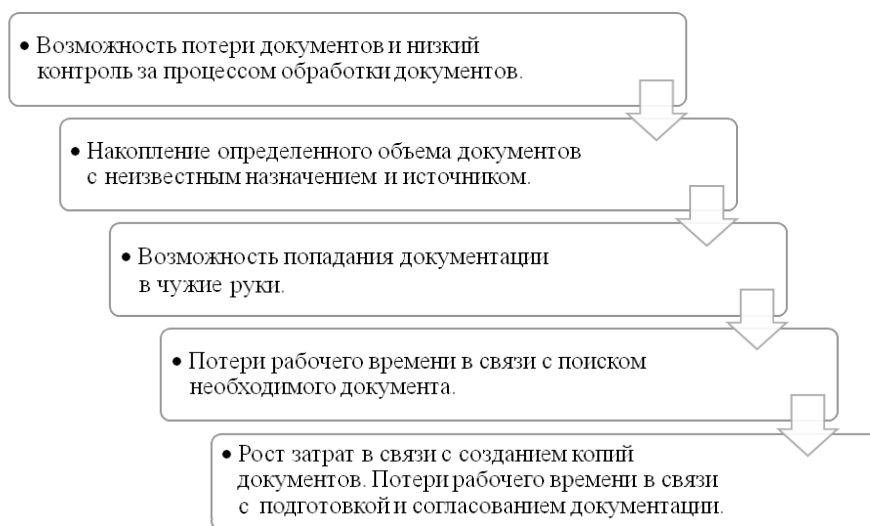


Рис. 2. Недостатки бумажного документооборота на предприятиях оборонно-промышленного комплекса<sup>12</sup>

Внедрение системы электронного документооборота решает все вышеперечисленные проблемы. Дополнительные возможности использования системы электронного документооборота<sup>13</sup>:

- более эффективная работа с другими ведомствами;
- упрощенная процедура работы с документами;
- повышение производительности труда за счёт сокращения времени работы с документами;
- повышение скорости доступа к нужной информации;
- контроль сроков обрабатываемой информации;

<sup>10</sup> Жигалов К.Ю. Направления развития систем обеспечения безопасности электронного документооборота в современных условиях / К.Ю. Жигалов, А.П. Подлевских, К.Р. Аветисян. Современные наукоемкие технологии. 2019. № 2. С. 52–56.

<sup>11</sup> Алейникова Ю.О. Анализ системы удаленного финансового документооборота (СУФД) / Ю.О. Алейникова. Вестник современных исследований. 2019. № 13 (28). С. 8–11.

<sup>12</sup> Степанова Е.Н. Система электронного документооборота (облачное решение) [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Н. Степанова. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. 182 с.

<sup>13</sup> Ефремова Л.И. Выбор системы электронного документооборота для предприятия / Л.И. Ефремова, А.О. Колекина. Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2019. № 1. С. 23–31.

- внесение корректировок в процессе обработки информации;
- доступ к документации из расстояния;
- возможность разграничения доступа сотрудников к информации.

Для более эффективной работы нужно полностью или хотя бы частично отказываться от бумажного формата. Также разработать программы для создания и согласования чертежей, но до тех пор активно вводить систему электронного документооборота, особенно на документы по ГОСТ 2.102–2013.

Предлагаю для эффективного внедрения системы электронного документооборота использовать один из следующих методов:

Метод 1. Для полного обмена служебными записками считаю нужным ввести обязательное использование 1С. Для этого достаточно выпустить внутренний приказ, в который будет прописано, что обязательно использовать 1С для того, чтобы отправлять служебные записки и другие документы, такие как: техническое задание, эскизный проект и т.п.

При изменениях в чертежах и выпуск новых чертежей должен происходить в электронном формате. Для этого нужно в специальных программах, в которых создаются чертежи и т.п. экспортировать файлы в общий формат, такой, как PDF, и отправлять на согласование, например через 1С вместе с сопроводительной служебной запиской.

Благодаря 1С можно видеть процесс согласования и также можно оставлять комментарии. Также в 1С у каждого пользователя есть электронная подпись, которую в документ можно вписывать через номер. Соответственно человек, открывший данный чертеж, может сразу видеть, кто уже посмотрел и согласовал чертеж. Таким образом, после всех согласований данные документы сразу можно направлять в архив, в котором они будут храниться.

Для хранения я предлагаю ввести также исключительно электронный формат. Это осуществимо с помощью специальных серверов. Кроме того, подобная мера поможет сохранить документы как от внешних угроз, так и от износа.

Для точного сохранения документов стоит использовать несколько серверов, которые будут дублировать друг друга, а также использовать резервное копирование всех документов на внешний носитель, с периодичностью как минимум раз в месяц. Для составления архива и использования документации отделом изготовителем нужно использовать программы, основанные на базах данных, например, «Microsoft Office Access» и иных аналогичных программ<sup>14</sup>.

С чертежей, которые выпускались ранее, в целях приведения их в электронную форму, допустимо сделать копии и при помощи программ-редакторов копий, можно гипотетические изменения вносить напрямую непосредственно в документ. Кроме того, существуют программы, которые позволяют создавать напрямую чертеж.

Метод 2. Использование программного обеспечения «T Flex DOCs. В указанной программе имеется функция согласования чертежей<sup>15</sup>. Однако для работы данного метода необходимо обучить работников и внедрить данную программу по всему предприятию. Для этого нужно организовать базовые курсы по обучению персонала, и при выпуске новой конструкторской документации переходить на полное согласование в указанной программе.

Базовые курсы можно устраивать на базе предприятия с полным и частичным отводом от процесса производства, что в будущем повысит эффективность обученных сотрудников уже непосредственно после обучения. Так, после обучения такой работник будет эффективнее на 60%. Чтобы конструкторская документация согласовывалась по системе электронного документооборота, необходимо выпустить распоряжение, что обученные сотрудники выпускают конструкторская документация в программе «T Flex DOCs».

<sup>14</sup> Барсукова К.В. Электронный и бумажный документооборот / К.В. Барсукова. В сборнике: Социально-экономические, институциональные и рыночные трансформации в условиях формирования цифровой экономики. 2019. № 4. С. 5–8.

<sup>15</sup> Официальный сайт «топ систем». – URL: <https://www.tflex.ru/>. (дата обращения: 01.10.2023) – Текст: электронный.

Впоследствии необходимо провести «дообучение» остального персонала предприятия, что поможет повысить эффективность всех работников. Данный метод поможет безболезненно перейти от бумажного документооборота к системе электронного документооборота.

Таким образом, в целях обеспечения доступа к международным информационным ресурсам и перехода на электронные технологии хранения и передачи документов, то есть на новые методы организации и получения информации, перед отделом делопроизводства оборонно-промышленного комплекса стоят научные и прикладные задачи.

Преимущество электронного документооборота перед традиционным неоспоримо, поскольку основной проблемой традиционной технологии документооборота является невозможность централизованно организовать документооборот в режиме реального времени.

Кроме того, реальными отличительными чертами электронного документооборота являются:

- 1) возможность использования заранее подготовленных форм;
- 3) значительная экономия бумаги;
- 4) высокая компактность архивов;
- 5) упрощение поиска и доступа.

Однако радикальные и революционные методы автоматизации документооборота опасны тем, что могут возникнуть серьезные трудности в управлении и организации работы. В частности, внедрение электронного документооборота сократит количество сервисов по обработке документов, что приведет к сокращению штата организации.

Таким образом, электронный документооборот — это набор технологий, которые можно не только оптимизировать, но и кардинально изменить работу предприятий оборонно-промышленного комплекса. Конечно, внедрить систему такого масштаба «с нуля» возможно, но внедрение может привести к долгосрочному изучению процессов работы организации оборонно-промышленного комплекса.

Кроме того, это происходит не только во внутренней среде предприятий оборонно-промышленного комплекса, но и в результате в организации всех процессов документооборота. Поэтому, прежде чем внедрять системы электронного документооборота на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, необходимо определить готовность подразделений к принятию решений и внедрению качественно новых технологий.

#### Список литературы

1. Алейникова Ю.О. Анализ системы удаленного финансового документооборота (СУФД) / Ю.О. Алейникова. Вестник современных исследований. 2019. № 13 (28). С. 8–11.
2. Барсукова К.В. Электронный и бумажный документооборот / К.В. Барсукова. В сборнике: Социально-экономические, институциональные и рыночные трансформации в условиях формирования цифровой экономики. 2019. № 4. С. 5–8.
3. Батракова А.А. Документооборот в кадровом делопроизводстве / А.А. Батракова, А.Ш. Галимова. В сборнике: Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий. 2019. № 2. С. 21–23.
4. Безверхий К.В. Организация и методика электронного документооборота на предприятии: состояние и перспективы развития / К.В. Безверхий. Экономическая стратегия и перспективы развития сферы торговли и услуг. 2017. Вып. 1(2). С. 16–25.
5. Березанский Д.П. О нормировании требований к PDM-системам. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2021. Вып. 7. С. 89–104.
6. Васильева А.С. Анализ информационных систем в сфере электронного документооборота / А.С. Васильева. Инновационная наука. 2019. № 1. С. 23–25.
7. Волков Д. Цифровая платформа: вызовы и проблемы. Открытые системы. СУБД, 2018. № 2. С. 1–2.
8. Гаркуша С.А. Организация внутреннего электронного документооборота предприятия / С.А. Гаркуша. Экономика и менеджмент. 2023. № 7. С. 22–28.
9. Даудов И.М. Постановка задачи оптимизации документопотоков в автоматизированной системе электронного документооборота / И.М. Даудов, И.Р. Бериев, А.Р. Бисултанова. В сборнике: Сборник избранных статей по материалам научных конференций. 2019. № 1. С. 167–170.
10. Ефремова Л.И. Выбор системы электронного документооборота для предприятия / Л.И. Ефремова, А.О. Колекина. Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2019. № 1. С. 23–31.

11. Жигалов К.Ю. Направления развития систем обеспечения безопасности электронного документооборота в современных условиях / К.Ю.Жигалов, А.П. Подлевских, К.Р. Аветисян. Современные наукоемкие технологии. 2019. № 2. С. 52–56.
12. Павлов, А.Е. Электронный документооборот в организации / А.Е. Павлов. Молодой ученый. 2020. № 12 (302). С. 126–128.
13. Степанова Е.Н. Система электронного документооборота (облачное решение) [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Н. Степанова. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. 182 с.
14. Яблокова С.А. Преимущества системы электронного документа оборота на примере ПАО «КАМАЗ». Вестник Югорского государственного университета. 2019. № 4(39). С. 265–267.

#### References

1. Aleynikova Yu.O. Analysis of the remote financial document management system (SUFD) / Yu.O. Aleynikova. Bulletin of Modern Research. 2019. № 13 (28). Pp. 8–11.
2. Barsukova K.V. Electronic and paper document management / K.V. Barsukova. In the collection: Socio-economic, institutional and market transformations in the conditions of the formation of the digital economy. 2019. No. 4. Pp. 5–8.
3. Batrakova A.A. Document management in personnel records management / A.A. Batrakova, A.Sh. Galimova. In the collection: Problems of economic growth and sustainable development of territories. 2019. No. 2. Pp. 21–23.
4. Bezverhiy K.V. Organization and methodology of electronic document management at the enterprise: state and prospects of development / K.V. Bezverhiy. Economic strategy and prospects for the development of trade and services. 2017. Issue 1(2). Pp. 16–25.
5. Berezansky D.P. On the normalization of requirements for PDM systems. Izvestiya Tula State University. Technical sciences. 2021. Issue 7. Pp. 89–104.
6. Vasilyeva A.S. Analysis of information systems in the field of electronic document management / A.S. Vasilyeva. Innovative science. 2019. No. 1. Pp. 23–25.
7. Volkov D. Digital platform: challenges and problems. Open systems. DBMS, 2018. No.2. From 1–2.
8. Garkusha S.A. Organization of internal electronic document management of the enterprise / S.A. Garkusha. Economics and management. 2023. No. 7. Pp. 22–28.
9. Daudov I.M. Setting the task of optimizing document flows in an automated electronic document management system / I.M. Daudov, I.R. Beriev, A.R. Bisultanova. In the collection: A collection of selected articles based on the materials of scientific conferences. 2019. No. 1. Pp. 167–170.
10. Efremova L.I. Choosing an electronic document management system for an enterprise / L.I. Efremova, A.O. Kolekina. Bulletin of the V.N. Tatishchev Volga State University. 2019. No. 1. Pp. 23–31.
11. Zhigalov K.Yu. Directions of development of electronic document management security systems in modern conditions / K.Yu. Zhigalov, A.P. Podlevskikh, K.R. Avetisyan. Modern high-tech technologies. 2019. No. 2. Pp. 52–56.
12. Pavlov, A.E. Electronic document management in the organization / A.E. Pavlov. Young scientist. 2020. № 12 (302). Pp. 126–128.
13. Stepanova E.N. Electronic document management system (cloud solution) [Electronic resource]: textbook / E.N. Stepanova. – Electron. text data. – Saratov: Ai Pi Er Media, 2018. 182 p.
14. Yablokova S.A. Advantages of the electronic document turnover system on the example of PJSC «KAMAZ». Bulletin of the Ugra State University. 2015. № 4(39). Pp. 265–267.

## Маркетинговые стратегии для продвижения логопедических услуг

Т. В. Ланговая

Бизнес-консультант в нише частных логопедических услуг,  
[langovaya85@gmail.com](mailto:langovaya85@gmail.com)

ИП Ланговая Т.В.,  
Россия, Москва

**Аннотация:** В данной статье представлено всестороннее исследование современных подходов к продвижению логопедических услуг, разделенных на три основных направления: цифровые платформы, вовлечение сообщества и системы направления. Исследование подчеркивает, что цифровые платформы незаменимы в современной информационной деятельности, учитывая растущее число цифровых возможностей для создания бренда и обучения, которые предоставляют эти платформы. Вовлечение публики делает акцент на подлинном взаимодействии, подключении к местным структурам, таким как школы и средства массовой информации, тем самым укрепляя доверие и лояльность к бренду. Реферальные системы, основанные на профессиональной взаимозависимости, демонстрируют эффективность рекомендаций как от довольных клиентов, так и от коллег-профессионалов. Углубляясь в эти стратегии, в статье последовательно подчеркиваются этические императивы маркетинга в сфере педагогики. Утверждается, что предоставление подлинной ценности и забота о благополучии клиентов должны лежать в основе всех рекламных усилий. В заключение — эта статья служит всеобъемлющим руководством для логопедов, стремящихся ориентироваться в сложной сфере современного маркетинга, предлагая стратегии, основанные на аутентичности и предоставлении ценности.

**Ключевые слова:** логопедия, педагогика цифровые платформы, вовлечение публики, создание бренда, профессиональная взаимозависимость, благополучие клиентов, специализированные услуги.

**Для цитирования:** Ланговая Т.В. Маркетинговые стратегии для продвижения логопедических услуг. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 160–167. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-160-167>.

## Marketing Strategies for Promoting Speech Therapy Services

T. V. Langovaia

Business consultant in the niche of private speech therapy services,  
[langovaya85@gmail.com](mailto:langovaya85@gmail.com)

Individual Entrepreneur Langovaia T.V.,  
Russia, Moscow

**Abstract:** This article presents a comprehensive study of contemporary approaches to promoting speech therapy services, divided into three main directions: digital platforms, community engagement, and referral systems. The study emphasizes that digital platforms are indispensable in today's informational activities, considering the growing number of digital opportunities for branding and education these platforms offer. Audience engagement focuses on genuine interaction, connecting to local structures such as schools and media, thereby strengthening brand trust and loyalty. Referral systems, based on professional interdependence, demonstrate the effectiveness of recommendations from both satisfied clients and professional peers. Delving into these strategies, the article consistently underscores the ethical imperatives of marketing in the pedagogical realm. It is asserted that providing genuine value and caring for client well-being should underpin all advertising efforts. In conclusion, this article serves as a comprehensive guide for speech therapists seeking to navigate the intricate realm of modern marketing, offering strategies grounded in authenticity and value delivery.

**Keywords:** speech therapy, pedagogy, digital platforms, audience engagement, brand building, professional interdependence, client well-being, specialized services.

**For citation:** Langovaia T.V. Marketing Strategies for Promoting Speech Therapy Services. Entrepreneur's Guide. 2023. Т. 16. № 4. P. 160–167. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-160-167>.

Логопедия — важный сектор в более широком сегменте педагогики, обеспечивает исправление речевых особенностей людей, страдающих коммуникативными расстройствами с рождения или приобретенными из-за травм, болезней или других причин. Профессия логопеда за последнее десятилетие приобрела огромное значение, которое можно объяснить растущей осведомленностью общественности и лучшим пониманием широкого спектра коммуникативных расстройств.

Какими бы важными ни были эти услуги, многим логопедам приходится ориентироваться в сложных условиях публичной известности, брендинга и осведомленности. Клиенты и пациенты не просто ищут экспертных знаний в этой области; они ищут доверия, понимания и чувства связи. Таким образом, маркетинговые стратегии для предоставления логопедических занятий должны разрабатываться с осторожностью, точностью и глубоким пониманием уникальной динамики происходящего.<sup>1</sup>

Кроме того, с появлением цифровых платформ произошел сдвиг парадигмы в том, как услуги продаются и потребляются. Традиционные методы, хотя и остаются эффективными, но должны быть интегрированы с современными цифровыми стратегиями, чтобы использовать огромный потенциал онлайн-пространств, которые сейчас использует значительная часть потенциальных клиентов.<sup>2</sup>

В данной статье предпринята попытка исследовать это сближение, углубляясь в различные стратегии, которые могут повысить узнаваемость и привлекательность логопедических услуг, гарантируя, что они будут доступны тем, кто в них нуждается, и в то же время укрепляя присутствие бренда на растущем конкурентном рынке.

#### Цифровой маркетинг: основа современной информационной деятельности

В эпоху цифровых технологий виртуальная реальность изменила контуры охвата, вовлеченности и создания бренда. Для логопедов цифровые платформы открывают беспрецедентный потенциал для эффективного охвата обширной и разнообразной аудитории (рис. 1).

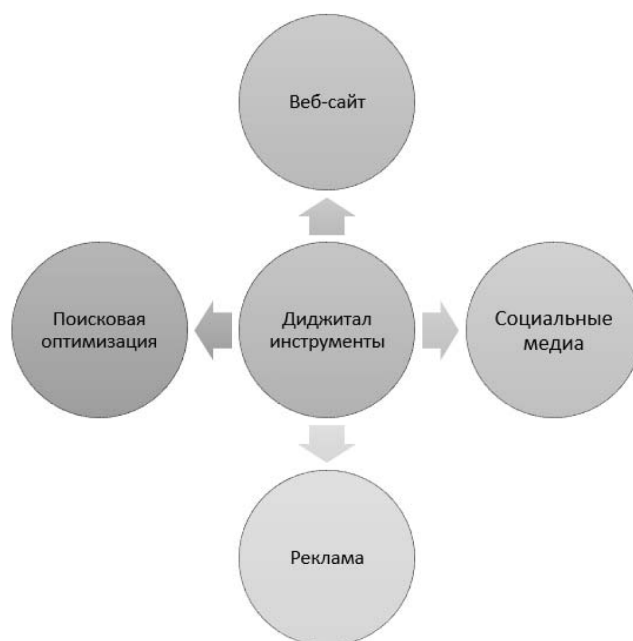


Рис. 1. Основные диджитал инструменты<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Нежинская Е.С., Гузенко О.В., Шматков Р.Н. Важность маркетинговой стратегии для предприятия. Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XXIII междунар. науч.-практ. конф. № 11 (23). — М.: Изд. «МЦНО», 2018. С. 19–22.

<sup>2</sup> Котлер П., Картаджая Х., Сетиаван И. Маркетинг 4.0: Переход от традиционного к цифровому. Wiley; 1-е изд., 2017. 208 с.

<sup>3</sup> Разработка автора.

Важной отправной точкой для любого действия в области диджитал маркетинга является создание надежного присутствия в Интернете.<sup>4</sup> Профессионально разработанный веб-сайт выступает в качестве цифрового лица услуг логопеда. Виртуальная визитная карточка предоставляет пространство для подробной информации о полномочиях, специализации и отзывах. Истории успеха из реальной жизни, встроенные видеозаписи сеансов (с соответствующими разрешениями) и содержательные статьи о логопедии не только демонстрируют опыт, но и служат образовательными ресурсами для посетителей. Благодаря интеграции чат-ботов или сервисов онлайн-чата, можно сразу же отвечать на запросы, сокращая временной разрыв между интересом потенциального клиента и его вовлеченностью.

Тем не менее в цифровом мире простое существование не является синонимом видимости. Интернет огромен, и для того, чтобы выделиться, требуется стратегическое маневрирование. Стоит взять во внимание поисковую оптимизацию (SEO). Благодаря тщательной интеграции ключевых слов и удобному дизайну веб-сайта логопеды могут подняться в рейтинге поисковых систем, что облегчает их поиск тем, кто в этом нуждается.<sup>5</sup>

Социальные сети с их динамичными и интерактивными платформами предлагают еще один уровень вовлеченности. Поддерживая активные профили на таких платформах, как Telegram, Вконтакте и т.д., логопеды могут охватывать разнообразную демографическую аудиторию. Визуальная природа таких платформ позволяет делиться инфографикой, фрагментами педагогических сеансов и историями успеха, делая сложные концепции доступными для широкой публики. Кроме того, интерактивные функции, такие как опросы, сессии вопросов и ответов и прямые трансляции, могут сыграть важную роль в создании двусторонней беседы, укрепляя чувство общности и доверия.<sup>6</sup>

Платная онлайн-реклама, использующая такие инструменты, как Яндекс или реклама в социальных сетях, еще больше повышает видимость. Эти платформы позволяют проводить целевые рекламные кампании, ориентируясь на конкретные демографические группы, например, родителей детей с потенциальными нарушениями речи или взрослых, обращающихся за помощью в связи с приобретенными коммуникативными проблемами.<sup>7</sup>

С постоянно развивающимися алгоритмами, новыми платформами и меняющимися пользовательскими предпочтениями крайне важно постоянно быть в курсе всех обновлений. Для логопедов, стремящихся использовать потенциал цифрового маркетинга, приверженность постоянному обучению и гибкость в адаптации являются ключом к успеху.

### **Вовлечение клиентов: важность доверия и аутентичности бренда**

Стратегии, ориентированные на публику, воплощают суть массового маркетинга, делая акцент на построении подлинных отношений, понимании местных потребностей и укреплении доверия в определенном социокультурном контексте (рис. 2). Для логопедов взаимодействие с сообществом означает не просто рост бизнеса, но глубоко укоренившуюся приверженность общественному благополучию.<sup>8</sup>

Проведение мастер-классов и семинарских занятий — это высокоэффективный способ создать прямой канал коммуникации с потенциальными клиентами. Организуя эти мероприятия в общественных центрах, библиотеках или школах, педагоги получают возможность продемонстрировать свой опыт в режиме реального времени. Данные занятия могут быть направлены на повышение осведомленности о ранних признаках речевых расстройств, важности раннего вмеша-

<sup>4</sup> Мироненко В.О. Стратегическое планирование, его значение и этапы. Молодой ученый, 2017. № 12. С. 331–333.

<sup>5</sup> Чаффи, Д., Эллис-Чедвик, Ф. Цифровой маркетинг. Пирсон. 7-е изд., 2019. 576 с.

<sup>6</sup> Шевченко Д. А. Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов. Практический маркетинг. 2019. №. 10 (272). С. 29–37.

<sup>7</sup> Загребина Ю.В. Основные этапы разработки маркетинговой стратегии. Вопросы науки и образования. 2019. № 26 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-etapy-razrabotki-marketingovoy-strategii>.

<sup>8</sup> Попов А.А. Методологические основы разработки маркетинговой стратегии фирмы. Российская наука: актуальные исследования и разработки. 2020. С. 255–258.



Рис. 2. Способы вовлечения клиентов<sup>9</sup>

тельства или на обмен достижениями в логопедических методах. Кроме того, они предлагают слушателям ощутимый опыт, возможность задать вопросы, поделиться опасениями и лично убедиться в важности коррекционных занятий.<sup>10</sup>

Взаимодействие с местными средствами массовой информации может служить двойной целью. С одной стороны, логопеды могут публиковать статьи или сегменты, которые информируют общественность о различных речевых расстройствах, тем самым укрепляя свои позиции в качестве отраслевых экспертов. С другой стороны, средства массовой информации могут ненавязчиво продвигать услуги логопеда для более широкой аудитории, охватывая тех, кто может нуждаться, но не знает о доступных местных ресурсах.<sup>11</sup>

Партнерские отношения являются еще одним важным аспектом эффективного взаимодействия с клиентами. Совместные инициативы со школами могут быть особенно плодотворными. Предлагая программы скрининга, образовательные занятия для учителей и родителей или даже сеансы в школе, логопеды могут обеспечить раннее выявление и вмешательство. Кроме того, школы служат координационными центрами и присутствие в них может привести к получению рекомендаций в личном общении людей, что, возможно, является одной из наиболее эффективных форм маркетинга. Педиатры также играют ключевую роль. Учитывая, что они часто являются первым контактным лицом для обеспокоенных родителей, создание системы направления к ним может сыграть одну из основных ролей. Такие отношения гарантируют, что дети получают своевременное вмешательство, в то время как логопеды имеют постоянный поток клиентов.

Однако цель всегда должна состоять в том, чтобы предлагать подлинную ценность, слушать не меньше, чем говорить, и отдавать приоритет благополучию отдельных людей, а не бизнес-показателям. Поступая таким образом, логопеды не только создают солидный бренд, но и укрепляют основополагающие принципы своей профессии: сопереживание, понимание и стремление к позитивным переменам.

#### **Использование передовых технологий и аналитики данных**

По мере того как сфера цифрового маркетинга продолжает развиваться, новые технологии и аналитика данных все больше влияют на то, как профессионалы, включая логопедов, взаимодей-

<sup>9</sup> Разработка автора.

<sup>10</sup> Фадеева О.О. и др. Роль стратегического управления в разработке маркетинговой стратегии предприятий малого бизнеса. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. 2019. С. 78–85.

<sup>11</sup> Михайлова В.М., Куренова Д.Г., Кривошеева Е.В., Кузнецова О.А. New-normal маркетинг в условиях нормальности. Международный научно-исследовательский журнал, 2019. № 2(80). С. 109–116.

ствуют со своей целевой аудиторией. Использование этих передовых инструментов может обеспечить конкурентное преимущество (рис. 3):



Рис. 3. Современный маркетинг с помощью технологий и аналитики <sup>12</sup>

**Персонализация с помощью машинного обучения (ML):** Алгоритмы машинного обучения могут анализировать поведение пользователя на веб-сайте или в приложении и предоставлять индивидуальный контент, основанный на индивидуальных предпочтениях. Для логопедов это может означать представление соответствующих статей, терапевтических техник или тематических исследований, которые соответствуют конкретным интересам посетителя, улучшая пользовательский опыт и повышая вовлеченность.

**Оптимизация голосового поиска:** Поскольку устройства с голосовой активацией, становятся все более распространенными, оптимизация контента для голосового поиска имеет важное значение. Логопеды должны рассмотреть возможность включения разговорных ключевых слов и фраз, которые потенциальные клиенты могли бы использовать в запросах.

**Возможности дополненной реальности (AR):** AR может предоставить потенциальным клиентам захватывающие впечатления, такие как экскурсии по виртуальному офису или имитационные сеансы занятий. Это не только раскрывает суть процесса коррекционных занятий, но и помогает уменьшить любые опасения, которые могут возникнуть у нового клиента.

**Принятие решений на основе данных:** Благодаря наличию передовых инструментов аналитики логопеды могут получать информацию из таких данных, как источники трафика на веб-сайт, показатели вовлеченности пользователей и коэффициенты конверсии. Эти идеи могут лечь в основу будущих маркетинговых стратегий, помогая точно настроить свой подход, основанный на осязательных результатах.<sup>13</sup>

**Чат-боты и управляемое искусственным интеллектом обслуживание клиентов:** помимо традиционных функций живого чата управляемые искусственным интеллектом чат-боты могут предоставлять мгновенные ответы на часто задаваемые вопросы, назначать встречи и даже предлагать базовые рекомендации или ресурсы, что обеспечивает постоянный уровень обслуживания даже в нерабочее время.

**Виртуальные семинары и вебинары:** Проведение онлайн-семинаров или вебинаров по темам, связанным с речью, может позиционировать логопедов как лидеров мнений в своей области.

<sup>12</sup> Разработка автора.

<sup>13</sup> Коляда, Н.Я. Теоретические основы стратегического маркетинга. Молодой ученый, 2021. № 13 (355). С. 125–131.

ти. Сеансы можно продвигать с помощью кампаний по электронной почте, социальных сетей и сотрудничества с другими работниками в сфере педагогики, расширяя охват и привлекая разнообразную аудиторию.<sup>14</sup>

Совместное создание контента: Партнерство с влиятельными лицами, блогерами или другими педагогами для совместного создания контента может расширить охват. Гостевые посты, вебинары или методы совместной терапии могут познакомить логопедов с новой аудиторией, одновременно повышая доверие благодаря ассоциации.

В заключение следует отметить, что цифровая сфера огромна и богата возможностями для инновационного маркетинга. Используя передовые технологии и аналитику данных, логопеды могут создавать индивидуальные эффективные стратегии, которые находят отклик у современных клиентов, гарантируя, что они остаются специалистами своей профессии с точки зрения охвата и вовлечения клиентов.

Рекомендации: взаимодействие профессионального доверия и удовлетворенности клиентов

Системы направления являются свидетельством отношений между профессионалами, и их эффективность в области логопедии трудно переоценить. Основанные на взаимном доверии и признании экспертных знаний, рекомендации по своей сути обладают таким авторитетом, с которым могут соперничать немногие другие маркетинговые стратегии.

Центральное место в эффективности систем направления занимает сложная сеть специалистов, которые обычно взаимодействуют с людьми, нуждающимися в логопедических занятиях. В эту сеть часто входят педиатры, педагоги, психологи и т.д. Каждый из них, в своем соответствующем качестве, сталкивается с людьми, чьи речевые проблемы, возможно, еще не были диагностированы или устранены. Когда у таких специалистов есть надежный логопед, к которому они могут направить этих людей, это обеспечивает своевременное вмешательство, а также постоянный поток клиентов.<sup>15</sup>

Однако создание такой сети требует поддержания подлинных профессиональных отношений, понимания опыта друг друга и обеспечения открытых каналов коммуникации, что часто включает в себя посещение междисциплинарных конференций, участие в совместных исследованиях или даже организацию межпрофессиональных семинаров, посвященных слиянию различных, но взаимосвязанных областей.

Более того, рефералы не ограничиваются исключительно профессиональными сетями. Довольные клиенты, благодаря личностному и преобразующему характеру логопедии, часто становятся органичным продвижением. Их отзывы, основанные на личном опыте, находят глубокий отклик у тех, кто сталкивается с аналогичными проблемами. Поощряя довольных родителей делиться своими успехами и той ключевой ролью, которую сыграли коррекционные занятия, логопеды могут внушать доверие потенциальным клиентам. Некоторые предпочитают предлагать стимулы, например, скидки на сеансы, тем клиентам, которые успешно направляют других. Однако крайне важно, чтобы такие стимулы не затмевали положительный опыт этих клиентов. Прозрачность и этические соображения всегда должны оставаться первостепенными.

Чтобы оптимизировать потенциал реферальной системы, необходимо регулярное наблюдение. Это может быть достигнуто путем периодических проверок у направляющих специалистов, чтобы информировать их о достижениях или историях успеха. Аналогичным образом, поддержание связи с бывшими клиентами, празднование их достижений или просто проверка их самочувствия может привести к постоянному одобрению с их стороны.

В заключение — рекомендации, как профессиональные, так и ориентированные на клиента, предлагают динамичный и, по сути, надежный способ продвижения услуг логопедии. Уделяя приоритетное внимание доверительным отношениям, постоянному общению и этической прозрачности, педагоги могут в полной мере использовать потенциал этой эффективной стратегии.

<sup>14</sup> Михайлова В.М., Куренова Д.Г., Кривошеева Е.В., Кузнецова О.А. New-normal маркетинг в условиях нормальности. Международный научно-исследовательский журнал, 2019. № 2(80). С. 109–116.

<sup>15</sup> Загребина Ю.В. Основные этапы разработки маркетинговой стратегии. Вопросы науки и образования. 2019. № 26 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-etapy-razrabotki-marketingovoy-strategii>.

### Заключение

Цифровые платформы стали основным средством взаимодействия между профессионалами и их потенциальными клиентами. Их динамичный характер открывает возможности не только для продвижения по карьерной лестнице, но и для образования, взаимодействия и создания доверительных отношений с клиентами. Всплеск числа цифровых пользователей, обращающихся за услугами онлайн, подчеркивает необходимость того, чтобы логопеды перенимали и адаптировались к нюансам цифрового маркетинга, от SEO-оптимизации до таргетированной онлайн-рекламы.

Вовлечение сообщества подтверждает аксиому о том, что локализованные, аутентичные взаимодействия могут способствовать глубокому доверию и лояльности к бренду. Взаимодействуя с общественными структурами — школами, местными СМИ, общественными семинарами, логопеды могут как повышать осведомленность о нарушениях речи, так и позиционировать себя в качестве доступных опор поддержки в этих сообществах. Такие занятия по своей сути несут в себе качественный аспект, подчеркивая ценность человеческого взаимодействия, истории личного успеха и осязаемое воздействие коррекционных занятий.

Наконец, выстраивая и развивая отношения, основанные на взаимном доверии, признании опыта и удовлетворенности клиентов, логопеды могут извлечь выгоду из самоподдерживающейся сети поддержки. Сила личной рекомендации от удовлетворенного клиента или коллеги-профессионала не имеет себе равных по своей достоверности.

Однако, размышляя над этими стратегиями, важно помнить, что маркетинг, особенно в сфере педагогики, всегда должен отдавать приоритет предоставлению подлинной ценности, а не простой видимости. Этические соображения, прозрачность и искренняя забота о благополучии клиентов должны руководить всеми рекламными мероприятиями. Поскольку логопеды стремятся расширить сферу своей деятельности, они всегда должны следить за тем, чтобы основа их профессии — сочувствие, компетентность и преобразующий уход, оставалась бескомпромиссной.

### Список использованной литературы

1. Загребина Ю.В. Основные этапы разработки маркетинговой стратегии. Вопросы науки и образования. 2019. № 26 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-etapy-razrabotki-marketingovoy-strategii>.
2. Коляда, Н.Я. Теоретические основы стратегического маркетинга. Молодой ученый, 2021. № 13 (355). С. 125–131.
3. Котлер П., Картаджая Х., Сетиаван И. Маркетинг 4.0: Переход от традиционного к цифровому. Wiley; 1-е изд., 2017. 208 с.
4. Мироненко В.О. Стратегическое планирование, его значение и этапы. Молодой ученый. 2017. № 12. С. 331–333.
5. Михайлова В.М., Куренова Д.Г., Кривошеева Е.В., Кузнецова О.А. New-normal маркетинг в условиях нормальности. Международный научно-исследовательский журнал, 2019. № 2(80). С. 109–116.
6. Нежинская Е.С., Гузенко О.В., Шматков Р.Н. Важность маркетинговой стратегии для предприятия. Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XXIII междунар. науч.-практ. конф. № 11 (23). — М.: Изд. «МЦНО», 2018. С. 19–22.
7. Попов А.А. Методологические основы разработки маркетинговой стратегии фирмы. Российская наука: актуальные исследования и разработки. 2020. С. 255–258.
8. Фадеева О.О. и др. Роль стратегического управления в разработке маркетинговой стратегии предприятий малого бизнеса. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. 2019. С. 78–85.
9. Фирсанова О.В., Бровчак С.В., Кулебякин В.В. Направления применения искусственного интеллекта в цифровых маркетинговых коммуникациях. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 132–139. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-132-139>.
10. Чаффи, Д., Эллис-Чедвик, Ф. Цифровой маркетинг. Пирсон. 7-е изд., 2019. 576 с.
11. Шевченко Д.А. Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов. Практический маркетинг. 2019. №. 10 (272). С. 29–37.

### References

1. Zagrebina Yu.V. Main stages of marketing strategy development. Issues of science and education. 2019. № 26 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-etapy-razrabotki-marketingovoy-strategii>.

2. Kolyada, N.Ya. Theoretical foundations of strategic marketing. *Young Scientist*, 2021. No. 13 (355). Pp. 125–131.
3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Transition from Traditional to Digital*. Wiley; 1st ed., 2017. 208 p.
4. Mironenko V.O. Strategic planning, its significance and stages. *Young Scientist*. 2017. No. 12. Pp. 331–333.
5. Mikhailova V.M., Kurenkova D.G., Krivosheeva E.V., Kuznetsova O.A. New-normal marketing in conditions of normality. *International Research Journal*, 2019. № 2(80). Pp. 109–116.
6. Nezhinskaya E.S., Guzenko O.V., Shmatkov R.N. The importance of a marketing strategy for an enterprise. *Scientific Forum: Economics and Management: collection of articles based on the materials of the XXIII International Scientific and Practical Conference No. 11 (23)*. Moscow Publishing House «ICNO», 2018. Pp. 19–22.
7. Popov A.A. Methodological foundations of the company's marketing strategy development. *Russian Science: current research and development*. 2020. Pp. 255–258.
8. Fadeeva O.O. et al. The role of strategic management in the development of the marketing strategy of small businesses. *MODERN MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE*. 2019. Pp. 78–85.
9. Firsanova O.V., Brovchak S.V., Kulebyakin V.V. Directions of application of artificial intelligence in digital marketing communications. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2023. T. 22. № 2. P. 132–139. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-132-139>.
10. Chaffee, D., Ellis-Chadwick, F. *Digital Marketing*. Pearson. 7th ed., 2019. 576 p.
11. Shevchenko D.A. Digital marketing: overview of channels and tools. *Practical marketing*. 2019. № 10 (272). Pp. 29–37.



## Трансформация менеджмента организации в условиях цифровой экономики

Е. И. Луговской

Аспирант,

[Lugovskoy.ei@mail.ru](mailto:Lugovskoy.ei@mail.ru)

Университет «Синергия»,

Москва, Россия

**Аннотация:** Актуальность. Вопросы качественной трансформации систем менеджмента в условиях цифровизации и ее влияние на совершенствование технологий ведения бизнес-процессов имеют особую актуальность. Это связано с существованием конкуренции на рынке, а также с острой необходимостью повышения уровня развития предприятий в условиях внедрения новейших технологий. Актуальность исследования обусловлена бурными технологическими изменениями, появлением инновационных процессов, что влечет за собой полную модернизацию всех систем в государстве. Процесс внедрения ИКТ позволяет задавать направление дальнейшего развития компаний и изменения стратегии их развития.

**Цель исследования.** Провести анализ происходящих изменений в менеджменте организаций при переходе к применению цифровых технологий.

**Задачи исследования** связаны с определением особенностей трансформации менеджмента компаний в условиях перехода к цифровизации.

**Результаты исследования.** В результате анализа выделены основные особенности развития современных предприятий в условиях внедрения цифровых технологий в структуру их управления.

**Ключевые слова:** цифровизация, предприятие, инновация, производство, искусственный интеллект.

**Для цитирования:** Луговской Е.И. Трансформация менеджмента организации в условиях цифровой экономики. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 168–173. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-168-173>.

## Transformation of the organization's management in the digital economy

E. I. Lugovskoy

Postgraduate student,

[Lugovskoy.ei@mail.ru](mailto:Lugovskoy.ei@mail.ru)

Moscow University of Industry and Finance «Synergy»,

Moscow, Russia

**Abstract:** Relevance. The issues of qualitative transformation of management systems in the context of digitalization and its impact on the improvement of business process technologies are of particular relevance. This it is connected with the existence of competition in the market, as well as with acute the need to increase the level of enterprise development in the terms of implementation of the newest technologies. The topicality of the survey is determined by rapid technological changes, the emergence of innovative processes, which entails a complete modernization of all systems in the state. The process of implementing ICT allows you to set the direction of further development of companies and changes in their development strategy.

**The goal of the survey.** To review the current developments in the management of organizations during the transition to the use of digital technologies.

**The objectives of the study** are related to identifying the peculiarities of the reform of the management of businesses in the transitioning to digitalization.

**The results of the study.** As a result of the conducted research, the major characteristics of the development of modern enterprises in the context of the implementation of digital technologies in their management structure are highlighted.

**Keywords:** digitalization, enterprise, innovation, production, artificial intelligence.

*For citation:* Lugovskoy E.I. Transformation of the organization's management in the digital economy. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 168–173. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-168-173>.

### **Введение**

Статистика развития сфер предпринимательства каждой страны показывает, что современный менеджмент не имеет определенной заинтересованности к внедрению инноваций в том или ином виде. В большей степени тенденция развития компаний нацелена на повышение конкурентоспособности производимых продуктов и услуг за счет применения различных инструментов и моделей существования. Поэтому менеджеры в данном случае не ставят в качестве первостепенной задачу следования информационно-коммуникационным технологическим (ИКТ) изменениям, так как компания, которая не занимается технологичной разработкой и исследованиями, может иметь повышенную рентабельность и успех на рынке. Но, с другой стороны, большинство статистических данных указывают на то, что продукция таких предприятий будет пользоваться успехом непродолжительный период времени. Поэтому внедрение инноваций и цифровых процессов в производство играет огромную роль в их закреплении на рынке и улучшении экономического уровня страны<sup>1</sup>.

### **Цель исследования**

Провести анализ происходящих изменений в менеджменте организаций при переходе к применению цифровых технологий.

Задачи исследования связаны с определением особенностей трансформации менеджмента компаний в условиях перехода к цифровизации.

### **Результаты исследования**

На сегодняшний день основу успешного функционирования современных предприятий составляет уровень владения персоналом и руководителями новейшими знаниями и технологиями. ИКТ плотно проникает во все системы менеджмента корпораций. Она определяет уровень существования компании на рынке, что связано с внедрением инновационных технологий в процесс управления бизнес-структурой. Искусственный интеллект способен производить решение различных задач без использования помощи человека. Это приводит к росту производительности и конкурентоспособности предприятий на экономическом рынке<sup>2</sup>.

Исходными факторами менеджмента является использование внутренних и внешних ресурсов. Они учитывают потенциал компании на основе кадрового, материального, технического и финансового обеспечения. Основной управленческий принцип базируется на системном подходе, который позволяет достигнуть более высокого экономического эффекта. Это позволяет повысить уровень технологичности хозяйственной деятельности компаний, рентабельность и конкурентоспособность в рыночных условиях. Выделим основные принципы менеджмента предприятий:

1. Основой функционирования является повышение конкурентоспособности продуктов и услуг, повышение прибыльности на основании внедрения инноваций в производство.
2. Деятельность предприятия в данном ключе требует гибкости в управлении, поскольку это необходимо в условиях динамичности внутренних процессов.
3. Инновационное развитие предприятий требует от руководства создания необходимых условий для его реализации в технологическом плане.
4. Руководство должно учитывать динамично изменяющиеся условия хозяйственной деятельности.

<sup>1</sup> Астратова, Г.В. Экономическое содержание инновационных процессов в современных императивах инновационного развития государственных корпораций России, Белоруссии и Таджикистана / Г.В. Астратова, В.В. Климук, А.А. Тошпулов. Вестник евразийской науки. 2021 Т. 13. № 6. URL: <https://esj.today/PDF/31ECVN621.pdf>. Белова Е.Ю., Шевченко М.О. Трансформация систем менеджмента предприятий в контексте цифровизации. *E-Management*. 2023. Т. 6, № 1. С. 17–28.

<sup>2</sup> Гараев, Р. Р. Особенности управления инновационным предприятием в РФ в современных экономических условиях / Р.Р. Гараев. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 8. С. 114–117. DOI 10.23672/x6493-9148-8345-h. EDN YLSSIE.

5. Инновационное развитие компаний требует создания собственного отдела по разработкам.
6. Целью данного развития является повышение экономической выгоды в долгосрочной перспективе<sup>3</sup>.

Для эффективной реализации ИКТ стратегии и повышения экономического роста нашей страны на мировом рынке, необходимо внедрение новейших технологий в процесс управления технологическим развитием предприятий. Для выполнения данной задачи необходима полная трансформация менеджмента, которая включает:

1. Разработку программ эффективного использования энергии, безотходного производства и ресурсосбережения.
2. Проявление инициативы в изучении и применении на практике цифровых технологий.
3. Вовлечение в цифровизационные процессы деловых партнеров, что позволит контролировать цепь поставок и установку стоимости продуктов и услуг на всех стадиях жизненного цикла<sup>4</sup>.

Внедрение цифровизации в процесс менеджмента заключается в:

- Создании спецподразделений управленческого типа, которые будут заниматься непосредственно изучением параметров использования искусственного интеллекта и киберфизических процессов.
- Создании возможности применения цифровых технологий и устройств в функционирование менеджмента на предприятиях. Это позволит получить доступ в киберпространство и строить коммуникации с различными типами процессов.
- Получении возможности поиска информации на определенных цифровых ресурсах, что позволит улучшить процесс планирования деятельности.

Европейские аналитики разработали типологию измерений уровня развития элементов ИКТ-среды, которая состоит из индикативных показателей направления социального воспроизводства. Она учитывает разработку программного обеспечения, инвестиционную привлекательность, оснащенность инновационным оборудованием, научные разработки, возможность международного сотрудничества и торговых отношений и так далее (рис. 1)<sup>5</sup>.



Рис. 1. Показатели развития ИКТ в области менеджмента и экономики

<sup>3</sup> Карпова, Т.П. Исследование процесса управления человеческим капиталом: технология развития процесса. Креативная экономика и социальные инновации. 2020. № 4 (33). С. 46–56.

<sup>4</sup> Коваленко Б.Б., Гусейнова И.В., Гусарова Т.И. Влияние цифровизации экономики на методологию управления проектами. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2019. № 2. С. 135–144.

<sup>5</sup> Александрова, Т.В. Трансформация менеджмента организации в эпоху цифровой экономики / Т.В. Александрова. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Т. 8, № 9А. С. 320–328. EDN VQPXXG.

ИКТ оказывают влияние на стратегическое планирование, меняя поведение компаний на рынке. Происходит трансформация теории выбора потребителей. Повышается уровень возможностей, которые руководители могут не рассматривать. Потребитель становится непосредственным участником рыночных преобразований, оказывая влияние на конечный продукт, предлагая производителю варианты лучшего удовлетворения потребностей. Это приводит к модернизации бизнес-системы и стратегии построения производства<sup>6</sup>.

По нашему мнению, современное развитие предприятий строится на диверсификации крупных корпораций. Формируется новая цепочка создания стоимости, где вертикальная и горизонтальная системы управления взаимодействуют между собой, охватывая поставщиков, потребителей, партнеров и существование бизнеса. В связи с этим вводятся инновационные технологии, меняется структура организации и этики, улучшается мотивационная система, с ориентацией на профессиональные и личностные навыки сотрудников.

В настоящее время глобализация рынка приводит к тотальной диджитализации. Это связано с осуществлением нового направления во взаимодействии с клиентской базой и построении культуры организации. Данный процесс основан на анализе данных, предусмотренных стратегией развития, и направлен на увеличение размеров прибыли. Эффективность данной операции определяется достоверностью сбора и обработки информации и качеством принятых решений. В условиях информационного прорыва особая роль отводится модернизации жизненного цикла компании, которая охватывает трансформацию всех управленческих задач, операций, которые связаны с денежным оборотом<sup>7</sup>.

Безусловно, новая эра глобализации создает условия для повышения уровня благосостояния населения, а также обеспечения безопасности всех сфер жизни. Реализация стратегии предполагает формирование экосистемы цифрового управления, где будут соотнесены категории науки, бизнеса, государства и его граждан. Также важным является устранение имеющихся препятствий на пути к развитию высокотехнологичного производства и повышение его конкурентоспособных свойств на международном рынке. Это приводит к новому витку существования страны, который сопровождается сменой технологического уклада и революцией в области всех форм жизнеобеспечения. При этом меняются производственные принципы, условия существования промышленности, требования к профессиональным навыкам, база технологий и прочее. Это является свидетельством смены лидирующих производств и профессий и полное преобразование всего экономического уклада<sup>8</sup>.

Успех цифровой модернизации зависит от применения новейших интеллектуальных технологий, а также понимания требований клиентов и сотрудников. Это формирует общий уклад бизнес-системы. Лидерская позиция на рынке теперь обозначена принятием точных решений о привлечении инвестиционного потенциала в технологичное обеспечение. Выделим ключевые моменты прогнозов коммуникационной трансформации в соответствии с научными данными последних лет:

1. По данным аналитиков приток прямых инвестиций в цифровизацию управления в среднем повысится на более чем 15%. Это позволит на половину увеличить привлекательность организаций на основе ИКТ к 2024 году.

2. Правильное составление информационной дорожной карты для предприятия — это залог успешности, в связи с четким составлением плана на будущее рациональное существование.

3. С 2023 года отмечено, что мировые державы уделяют особое внимание выделению средств на цифровые инструменты, повышая опыт руководителей корпораций.

<sup>6</sup> Болтенков Д.В. Маркетинг и менеджмент в ландшафте цифровой экономики. Стратегии бизнеса. 2019. № 4 (60). С. 25–27.

<sup>7</sup> Босова Е.В. Информатизация и менеджмент. Трансформация менеджмента в условиях цифровой экономики сборник докладов Международной научно-практической конференции / Науч. ред. Н.В. Тараканова. — М., 2020. С. 36–47.

<sup>8</sup> Садырин, И. А. Трансформация менеджмента в условиях цифровизации / И.А. Садырин, О.Ю. Сыроватская. Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. 2022. № 40. С. 415–421. EDN HQCQYR.

4. К 2025 году все IT-директора будут нацеливать свое внимание на расширение возможностей рынка с помощью ИКТ, а также переосмысления рабочих навыков специалистов. Это подготавливает устойчивую среду, готовую к внедрению новшеств и расширению возможностей контекстуализации бизнеса.

5. Использование автоматизированных систем и машинного обучения позволит сотрудникам на 60% повысить качество использования данных и воплотить информационную устойчивость своей должности к 2025 году<sup>9</sup>.

Из этого стоит заключить, что путь внедрения электронных платформ и дигитализации имеет сложности, но для устойчивых организаций он позволит получить выгоду, что будет основано на автоматизации внутренних задач производства. Тенденции ведения предпринимательской деятельности меняются с каждым днем, что требует от руководителей повышения собственных навыков. Это, в свою очередь, приведет к расширению возможностей каждого из работников.

Нами сделан вывод о том, что ИКТ в управлении благоприятно скажется на снижении себестоимости продукции, повышении ценовых категорий. К примеру, сегодня в опасные промышленные отрасли вводится больше экологически чистого сырья и технологий. Но их реализация требует огромных материальных и человеческих затрат. Поэтому процесс модернизации является очень сложным и подвластен не каждому государству и его системе управления.

Таким образом, внедрение информационных технологий в менеджмент решает задачи ценностного определения ресурсной базы, которая имеет взаимосвязь с финансовыми, кадровыми, хозяйственно-технологическими значениями. Выделим основные задачи менеджмента на основе ИКТ:

1. Улучшение применения технологий и обработки информации.
2. Совершенствование уровня обслуживания ИКТ систем.
3. Модернизация организационной структуры.
4. Внедрение инновационного потенциала.
5. Управление денежным оборотом и кадровыми ресурсами на основе ИКТ.
6. Формирование систем комплексной защиты.

### Заключение

Таким образом, по мере развития различных направлений в области цифровых преобразований на предприятиях, становится понятно, что отдельно созданные инструменты требуют не только повсеместной интеграции, но и должны быть совместимы друг с другом. Цифровая трансформация начинает выстраиваться с учетом смежных областей, потребностей всех участников процесса, другими словами, становится базовым элементом преобразования в различных направлениях деятельности компаний. Развивается как инфраструктура, так и доступ к ИКТ. В рамках этого направления осуществляется развитие высокоскоростных сетей связи, создание центров обработки данных, развитие интернет-сервисов. Разрабатывается общая стратегия функционирования компании в диджитал среде. В рамках этого направления осуществляется внедрение новейших технологий в различные сферы управления. Осуществляется автоматизация процессов, создание электронных услуг и снижение административных барьеров. Делается ставка на развитие кадрового потенциала. За последнее десятилетие было принято несколько масштабных программ, направленных на создание условий для развития цифрового общества в России, улучшение качества жизни граждан и повышение конкурентоспособности экономики страны.

### Список литературы

1. Астратова, Г.В. Экономическое содержание инновационных процессов в современных императивах инновационного развития государственных корпораций России, Белоруссии и Таджикистана / Г.В. Астратова, В.В. Климук, А.А. Тошпулов. Вестник евразийской науки. 2021. Т. 13. № 6. URL: <https://esj.today/PDF/31ECVN621.pdf>.
2. Белова Е.Ю., Шевченко М.О. Трансформация систем менеджмента предприятий в контексте цифровизации. E-Management. 2023. Т. 6, № 1. С. 17–28.

<sup>9</sup> Гильманова Э. С. Менеджмент предприятий в условиях цифровой трансформации. 2023. № 19 (117). URL: <https://scilead.ru/article/4463-menedzhment-predpriyatij-v-usloviyakh-tsifrov>.

3. Гараев, Р.Р. Особенности управления инновационным предприятием в РФ в современных экономических условиях / Р.Р. Гараев. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 8. С. 114–117. DOI 10.23672/x6493-9148-8345-h. EDN YLSSIE.
4. Карпова Т.П. Исследование процесса управления человеческим капиталом: технология развития процесса. Креативная экономика и социальные инновации. 2020. № 4 (33). С. 46–56.
5. Коваленко Б.Б., Гусейнова И.В., Гусарова Т.И. Влияние цифровизации экономики на методологию управления проектами. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2019. № 2. С. 135–144.
6. Александрова, Т.В. Трансформация менеджмента организации в эпоху цифровой экономики / Т.В. Александрова. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Т. 8, № 9А. С. 320–328. EDN VQPXXG.
7. Болтенков Д.В. Маркетинг и менеджмент в ландшафте цифровой экономики. Стратегии бизнеса. 2019. № 4 (60). С. 25–27.
8. Босова Е.В. Информатизация и менеджмент. Трансформация менеджмента в условиях цифровой экономики сборник докладов Международной научно-практической конференции / Науч. ред. Н.В. Тараканова. – М., 2020. С. 36–47.
9. Садырин, И.А. Трансформация менеджмента в условиях цифровизации / И.А. Садырин, О.Ю. Сыроватская. Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. 2022. № 40. С. 415–421. EDN HQCQYR.
10. Гильманова Э.С. Менеджмент предприятий в условиях цифровой трансформации. 2023. № 19 (117). URL: <https://scilead.ru/article/4463-menedzhment-predpriyatij-v-usloviyakh-tsifrov>.

#### References

1. Astratova, G.V. Economic content of innovative processes in modern imperatives of innovative development of state corporations of Russia, Belarus and Tajikistan / G.V. Astratova, V.V. Klimuk, A.A. Toshpulotov. Bulletin of Eurasian Science. 2021. Vol. 13. No. 6 URL: <https://esj.today/PDF/31ECVN621.pdf>.
2. Belova E.Yu., Shevchenko M.O. Transformation of enterprise management systems in the context of digitalization. E-Management. 2023. Vol. 6, No. 1. Pp. 17–28.
3. Garaev, R.R. Features of innovative enterprise management in the Russian Federation in modern economic conditions / R.R. Garaev. Humanities, socio-economic and social sciences. 2020. No. 8. Pp. 114–117. DOI 10.23672/x6493-9148-8345-h. EDN YLSSIE.
4. Karpova T.P. Investigation of the process of human capital management: technology of process development. Creative economy and social innovations. 2020. № 4 (33). Pp. 46–56.
5. Kovalenko B.B., Huseynova I.V., Gusarova T.I. The impact of digitalization of the economy on the methodology of project management. Scientific Journal of ITMO Research University. Economics and Environmental Management series. 2019. No. 2. Pp. 135–144.
6. Alexandrova, T.V. Transformation of organization management in the era of digital economy / T.V. Alexandrova. Economy: yesterday, today, tomorrow. 2018. Vol. 8, No. 9A. Pp. 320–328. EDN VQPXXG.
7. Boltenev D.V. Marketing and management in the digital economy landscape. Business strategies. 2019. № 4 (60). Pp. 25–27.
8. Bosova E.V. Informatization and management. Transformation of management in the digital economy collection of reports of the International scientific and practical conference / Scientific ed. N.V. Tarakanova. – M., 2020. Pp. 36–47.
9. Sadyrin, I.A. Transformation of management in the conditions of digitalization / I.A. Sadyrin, O.Yu. Syrovatskaya. Modern problems of linguistics and methods of teaching Russian at university and school. 2022. No. 40. Pp. 415–421. EDN HQCQYR.
10. Gilmanova E. S. Enterprise management in the context of digital transformation. 2023. № 19 (117). URL: <https://scilead.ru/article/4463-menedzhment-predpriyatij-v-usloviyakh-tsifrov>.



## Описание бизнес-процессов сбытовой деятельности промышленного предприятия

**О. В. Мартынова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[olgav1982@mail.ru](mailto:olgav1982@mail.ru)*

*Институт управления, экономики и финансов,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
Казань, Россия*

**Р. М. Ахметшин**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[renakhmet@mail.ru](mailto:renakhmet@mail.ru)*

*Институт управления, экономики и финансов,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
Казань, Россия*

**Аннотация:** На современном этапе развития экономики актуализируются вопросы повышения эффективности управления предприятием. В научной литературе эффективное управление рассматривается, в том числе, через построение бизнес-процессов основных функциональных областей предприятия. Система сбыта или сбытовая деятельность является одной и ключевых звеньев деятельности организации, соответственно эффективная ее организация обеспечивает достижение экономических целей организации и обеспечение ее конкурентоспособности на рынке.

В статье описаны бизнес-процессы сбытовой деятельности промышленного предприятия, анализ которых позволяет выявить проблемы и повысить эффективность. При процессном подходе описание основных процессов строится на основании действий, которые необходимо совершить для достижения результата. Процессно-ориентированное управление позволяет качественно изменить деятельность организации на операционном, межфункциональном и межорганизационном уровнях.

В статье описание бизнес-процессов сосредоточено на сбытовой деятельности предприятия, эффективная организация которой определяет финансовые результаты деятельности организации. В статье рассмотрены процессы планирование и реализации готовой продукции, складирования и хранения готовой продукции, разработки и согласования упаковки для готовой продукции, содержится их описание и приведены показатели эффективности выстроенных процессов. Результативность бизнес-процесса предлагается оценивать по различным показателям и диапазонам их значений, которые зависят от самого процесса.

**Ключевые слова:** сбытовая деятельность, планирование бизнес-процессов, схемы бизнес-процессов, показатели эффективности процессов сбытовой деятельности.

**Для цитирования:** Мартынова О.В., Ахметшин Р.М. Описание бизнес-процессов сбытовой деятельности промышленного предприятия. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 174–183. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-174-183>.

## Description of business processes of the sales activities of an industrial enterprise

**O. V. Martynova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[olgav1982@mail.ru](mailto:olgav1982@mail.ru)*

*Institute of Management, Economics and Finance,  
Kazan Federal University,  
Kazan, Russia*

**R. M. Akhmetshin**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[renakhmet@mail.ru](mailto:renakhmet@mail.ru)*

*Institute of Management, Economics and Finance,  
Kazan Federal University,  
Kazan, Russia*

**Abstract:** *At the present stage of economic development, the problem of increasing the efficiency of enterprise management is becoming more urgent. In the scientific literature, effective management is considered through the construction of business processes. The sales system or sales activities is one of the key links of the organization; accordingly, its effective construction ensures the achievement of planned indicators for the competitive development of the enterprise. The article describes the business processes of the sales activities of an industrial enterprise, the analysis of which makes it possible to identify problems and improve efficiency. In the process approach, the description of the main processes is based on the actions that need to be performed to achieve the result. Process-oriented management allows you to qualitatively change the activities of an organization at the operational, cross-functional and inter-organizational levels. In the article, the description of business processes is focused on the sales activities of the enterprise, the effective organization of which determines the financial results of the organization. The article discusses the processes of planning and sales of finished products, warehousing and storage of finished products, development and approval of packaging for finished products, contains their description and provides performance indicators of the built processes. The effectiveness of a business process is proposed to be assessed by various indicators and ranges of their values, which depend on the process itself.*

**Keywords:** *sales activities, business process planning, business process diagrams, efficiency indicators of sales activity processes.*

**For citation:** *Martynova O.V., Akhmetshin R.M. Description of business processes of sales activities of an industrial enterprise. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 174–183. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-174-183>.*

Одним из методов повышения эффективности различных функциональных областей работы предприятия является разработка и описание бизнес-процессов, предполагающее описание процессов, состоящих из действий, данных, событий, материалов. Как правило, бизнес-процессы стандартизируют набор выполняемых предприятием действий в различных функциональных областях, а также их последовательность. Как показывает практика, организация бизнеса на основе процессного подхода приносит эффект, например, в виде роста производства на 10–20%.<sup>1</sup>

Ученные М. Хаммер и Д. Чампи трактуют бизнес-процесс как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя»<sup>2</sup>.

Моделирование бизнес процессов, в том числе, и в области сбытовой деятельности, как правило, осуществляется с целью:

- описания всех процессов в функциональных областях деятельности предприятия. За счет моделирования можно отслеживать действия в данных процессах от их начала до завершения. Моделирование позволяет получить «внешний» взгляд на процессы и определить направления совершенствования, которые повысят их эффективность.
- нормирования процессов. Моделирование бизнес процессов задает правила выполнения процессов — каким образом они должны быть выполнены. Если следовать установленным в моделях правилам, руководящим указаниям или требованиям, то можно достичь желаемой производительности процессов.

<sup>1</sup> Обьедкова Е.Н., Забелин В.Р. Бизнес-процессы промышленных предприятий. Сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях. Отв. редакторы Е.П. Мельникова, Е.Ю. Руднева, О.Л. Дариенко. 2020. С. 358–363.

<sup>2</sup> Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи / Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 332 с.

- прослеживания взаимосвязей в процессах. Моделирование бизнес-процессов позволяет установить четкую связь между процессами и требованиями, которые они должны выполнять.

Под сбытовой деятельностью следует понимать комплекс мероприятий по доставке и реализации продукции на рынке, подготовку продукции к отправке, ее отгрузку потребителю и организацию расчетов за нее. Сбытовая деятельность промышленного предприятия представлена совокупностью бизнес-процессов, анализ которых позволяет своевременно обеспечивать ликвидацию проблем и эффективную реализацию заказов. Общеизвестно, что оптимизация сбытовых процессов ведет к повышению устойчивости предприятия и наращиванию финансовых возможностей.<sup>4</sup>

В научной литературе достаточно внимания уделено вопросам оценки эффективности бизнес-процессов и рассмотрения процедур по их улучшению. Но использование описанных методов возможно лишь при условии предварительного обнаружения, моделирования и документирования бизнес-процессов. Точно построенная модель бизнес-процесса и определение его стоимости является залогом правильного принятия решения по его усовершенствованию, ведь это часто позволяет выявить «узкие места» и недостатки без осуществления трудоемких расчетов для оценки его эффективности и выбора на основании этого улучшающих мероприятий.<sup>5</sup>

При разработке методологии моделирования бизнес-процессов необходимо предусмотреть:

- алгоритм сбора информации, ее обработки и представлению в виде моделей (диаграмм и документов).

- нотации или язык моделирования для разработки моделей деятельности предприятия.<sup>6</sup>

В статье остановимся на моделировании бизнес-процессов в области сбытовой логистики на примере промышленного предприятия.

Как и любой бизнес-процесс, процесс «сбыта» имеет собственную спецификацию так называемых «входов» и «выходов». К «входам» в процесс могут относиться: товарно-материальные ценности, заявка на поставку продукции, составленный договор и т.д. В процессе преобразования «входа» в «выход» участвует какой-либо отдел или служба, например, им может быть отдел планирования, или же непосредственно производственный отдел. При этом важно отметить, что процесс преобразования происходит в сопровождении регламентирующих документов, а также невозможен при отсутствии потребителя или, проще говоря, инициатора запуска процесса.

На рисунке 1 представлен пример схемы планирования процесса сбыта продукции.

Если мы говорим о сбыте готовой продукции, то на «входе» с заявкой на поставку готовой продукции, отделом или службой будет выступать производство, то есть тот, кто предоставляет нам «вход», регламентирующим документом в данном случае послужит договор поставки, а потребителем или инициатором запуска данного процесса будет специалист отдела продаж.

Точно такой же принцип работ и у «выходов», если мы на «выходе» получаем товарно-материальные ценности, регламентирующим документом послужит договор о поставке, службой в данном случае будет потребитель.

Для определения эффективности выстроенных процессов планирования реализации готовой продукции рассчитывается ряд показателей, представленных в таблице 1.

Каждый из данных показателей требует ежемесячного мониторинга и анализ полученных данных. Максимальный балл за достижение поставленных целей равен 10, минимальный балл 6.

Исполнение плана продаж считается максимально выполненным, если показатель достигает или больше 100%. Если план продаж выполнен меньше чем на 90%, то выставляется наименьший балл.

<sup>4</sup> Богомолова И.П., Уразова О.А., Ибрагимов Р. И., Василенко И. Н.. Особенности организации управления эффективной сбытовой деятельностью на предприятии. Вестник ВГУИТ. 2020. Т. 82. № 4. С. 432–444. doi:10.20914/2310-1202-2020-4-432-444.

<sup>5</sup> Акопов В.А. Моделирование логистических бизнес-процессов. Young Science. 2015. Т. 2. № 4. С. 6–12.

<sup>6</sup> Ковалева, М.А. МЕХАНИЗМ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ / М.А. Ковалева. Экономическая среда. 2018. № 2. С. 83–86. ISSN 2306-1758. Текст: электронный. Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/308118> (дата обращения: 25.10.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. С. 2).

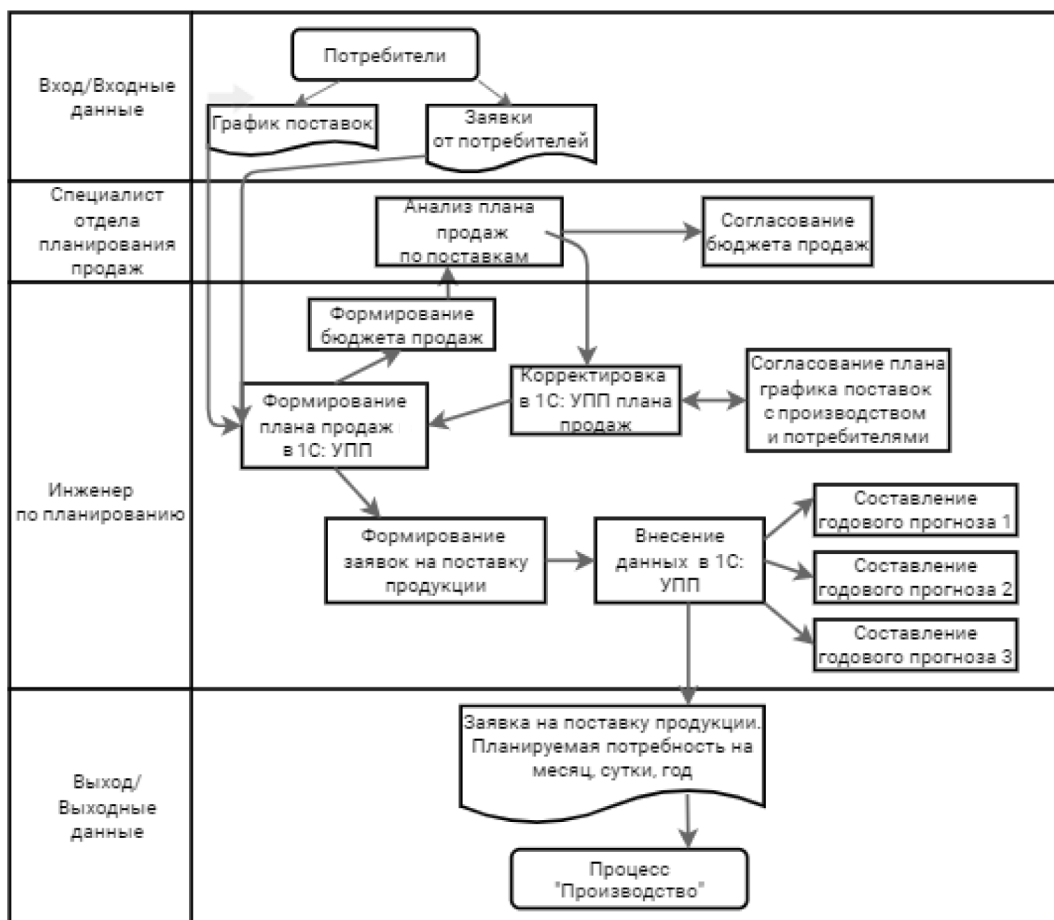


Рис. 1. Схема планирование процесса реализации готовой продукции<sup>7</sup>  
 (бизнес-процессы описаны в нотации EPC на примере промышленного предприятия)

Таблица 1

Показатели эффективности и результативности процесса «Планирование реализации готовой продукции»<sup>8</sup>

№ п/п	Показатель результативности/эффективности	Методика расчета	Весовой коэффициент показателя результативности
1	Исполнение плана продаж, шт.	Количество фактических продаж (шт.) / количество планируемых продаж (шт.) • 100%	0,5
2	Формирование плана продаж на поставку продукции на следующий месяц (период поставки) в срок	Сравнение даты отправки сообщения из отдела планирования продаж в производство о готовности плана продаж в 1С с целевой датой	0,2
3	Дополнительные поставки	Количество дополнительных транспортных поставок для выполнения плана продаж	0,3

Для второго показателя максимальным выполнением будет считаться своевременное сообщение о готовности плана продаж, если произошла задержка не более чем на 2 дня, выставляется 8 баллов, задержка более чем в два дня — 6 баллов.

<sup>7</sup> Разработано авторами.

<sup>8</sup> Разработано авторами.

Показатель дополнительных поставок будет считаться идеальным, если их количество не будет превышать 20, если количество дополнительных поставок в месяц более 20, то выставляется наименьший балл.

Следующим этапом организации сбытовой логистики считается организация складских операций по приему товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на склады готовой продукции, а также обеспечение безопасного и эффективного их хранения.

Требования к хранению ТМЦ на складах устанавливаются нормативно-технической документацией (технические условия, государственные стандарты и пр.) и потребителем.

Условия хранения должны обеспечивать:

- сохранность потребительских свойств и качественных характеристик ТМЦ;
- идентификацию мест хранения для быстрого поиска ТМЦ;
- прослеживаемость и выдачу ТМЦ по принципу FIFO и FEFO.

Для всех складов разрабатывается «Паспорт склада», который должен включать в себя:

- название и номер склада, соответствующие его обозначению в учетной системе;
- назначение склада и его площадь;
- планировочное решение (схема склада);
- профессии работников, занятых на складе и ссылкой на их рабочие и должностные инструкции;
- перечень видов ТМЦ, которые разрешается хранить на складе;
- условия хранения, закрепленных за складом ТМЦ (температура, влажность и пр.);
- требования к приемке, хранению и отпуску ТМЦ;
- требования к размещению и штабелированию ТМЦ и тары.

Все входящие на склад ТМЦ, размещенные на складе и отгружаемые со склада ТМЦ, должны быть однозначно идентифицированы с помощью ярлыка/этикетки/упаковочного листа.

Хранение ТМЦ на складе осуществляется в таре. Порядок укладки, упаковки ТМЦ в тару индивидуален для каждого наименования изделия и установлен в соответствии с стандартом организации. Запрещается хранение ТМЦ и пустой тары в проходах, если иное не предусмотрено планировкой.

Максимальная высота укладки ТМЦ на поддоне не должна превышать 2-х метров. Высота штабелирования тары (паллет) прописана в паспорте склада.

В целях соблюдения условий хранения ТМЦ, на складах осуществляется контроль температуры и влажности. Параметры для каждого склада закреплены в паспорте каждого склада. В складских помещениях, в которых установлены требования к параметрам окружающей среды, проводится ежедневный контроль состояния окружающей среды с обязательной записью фактических значений в журнале.

На рисунке 2 представлена схема процесса складирования и хранения готовой продукции».

Для определения эффективности выстроенных процессов складирования и хранения рассчитывается ряд показателей, представленных в таблице 2.

Каждый из данных показателей требует ежемесячного мониторинга и анализа полученных данных. Максимальный балл за достижение поставленных целей равен 10, минимальный балл 6. Цель считается максимально достигнутой, если значение по первому показателю равно 100%, а также нет превышения по всем остальным показателям в соответствии с поставленными целями на год.

Помимо показателей эффективности выстроенных процессов складирования и хранения, существует ряд основных показателей, свидетельствующих об эффективности организации складского хозяйства. В качестве показателей эффективности организации складского хозяйства в научной литературе рассматриваются коэффициент полезной площади склада, коэффициент оборачиваемости товаров, коэффициента неравномерного поступления, производительность труда работников склада и другие.<sup>9</sup> На наш взгляд, в качестве основных следует выделить показатели, представленные в таблице 3.

<sup>9</sup> Избаирова А.С., Сатыбалдыев А.Б. Показатели оценки эффективности работы складского хозяйства на предприятии. Вестник казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева. 2019. № 3. С. 88–95.

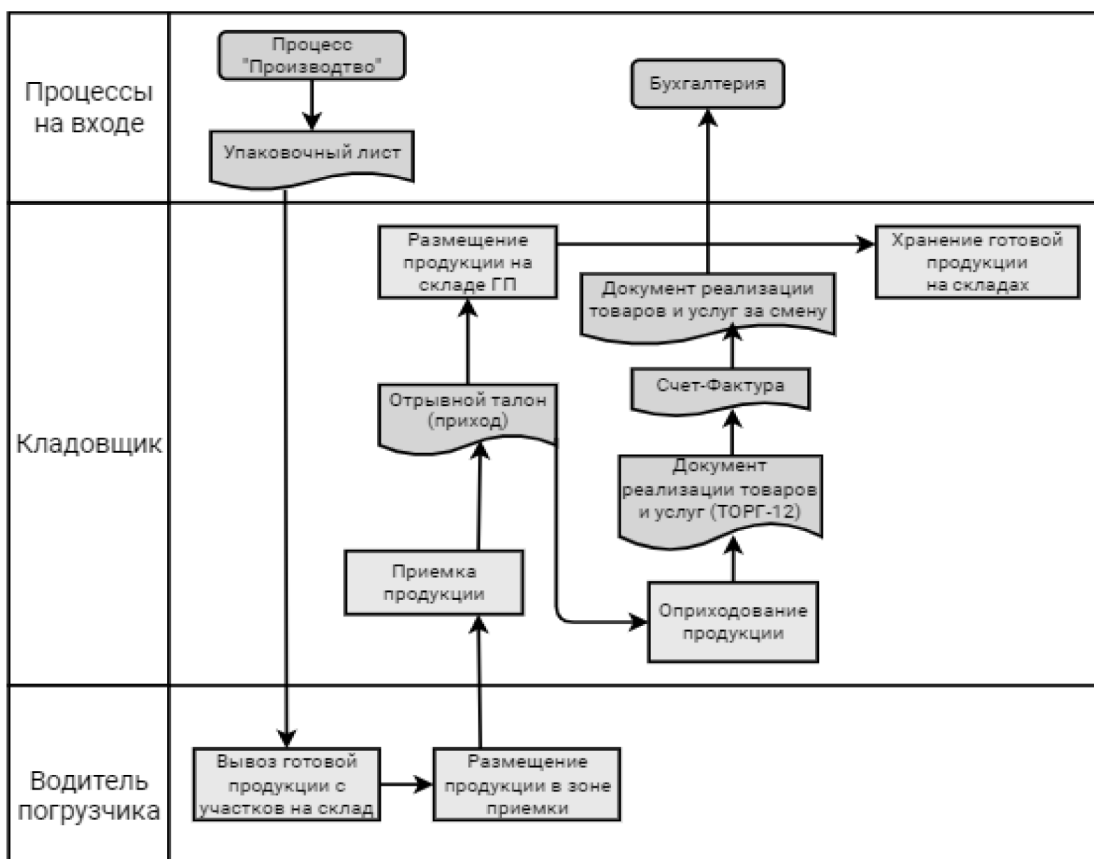


Рис. 2. Схема процесса складирования и хранения готовой продукции <sup>10</sup>  
(бизнес-процессы описаны в нотации EPC на примере промышленного предприятия)

Таблица 2

Показатели эффективности и результативности процессов «Складирование и хранение готовой продукции»<sup>11</sup>

№ п/п	Показатель результативности	Методика расчета	Весовой коэффициент результативности
1	Сохранность продукции при хранении и поставке (Нпр)	$N_{пр} = (1 - V_{бр}/V_3) \cdot 100\%$ , где $V_{бр}$ – количество несоответствующей продукции, шт./период; $V_3$ – количество продукции поступившей на склад за период, шт./период	0,4
2	Брак по вине упаковки (концепта упаковки)	$PPM = \sum ((X_i/Z_i) \cdot 1\,000\,000)$ , где $X$ – количество забракованной продукции в отчетный период по конкретному наименованию; $Z$ – количество поставленной продукции в отчетный период по наименованию	0,3
3	Логистическая доступность (Простои по таре по рабочим дням)	$Q_2 = T_{пт} / T_m \cdot 100\%$ , где $T_{пт}$ – время простоя, час.; $T_m$ – общее время работы оборудования, час.	0,3

<sup>10</sup> Разработано авторами.

<sup>11</sup> Разработано авторами.

Таблица 3

Показатели эффективности организации складского хозяйства<sup>12</sup>

№ п/п	Показатель результативности	Методика расчета	Весовой коэффициент показателя результативности
1	Коэффициент использования площади склада	$Kф.ип = S_{тов.} / S_{общ.}$ , где $Kф.ип$ – коэффициент использования площади склада; $S_{тов.}$ – площадь склада, занятая товарами, м <sup>2</sup> ; $S_{общ.}$ – общая площадь склада, м <sup>2</sup>	0,4
2	Коэффициент использования грузового объема склада	$Kф.иг = Q_{факт.} / V_{гр.}$ , где $Kф.иг$ – коэффициент использования грузового объема склада; $Q_{факт.}$ – объем товаров, находящихся на складе, м <sup>3</sup> ; $V_{гр.}$ – грузовой объем склада, м <sup>3</sup> .	0,6

Наряду с вышеперечисленными процессами организации сбытовой деятельности, нельзя не обратить внимание на процесс «упаковки». Упаковку, а также способ укладки деталей разрабатывает специалист отдела логистики.

Упаковка и технология укладки разрабатывается для каждого наименования изделий, выпускаемых на производственных участках, за исключением случаев, когда технологический и логистический процессы не предполагают, хранение и транспортировку ТМЦ перед его дальнейшим использованием, к примеру, полуфабрикат при конвейерной сборке.

В процессе разработки упаковки необходимо учитывать:

- требования потребителя (внешнего или внутреннего), предъявляемые к упаковке ТМЦ;
- эргономику процесса упаковки (минимизировать переходы и операции);
- стоимость процесса упаковки, включая трудозатраты процесса и стоимость материала в расчете на единицу продукта;
- условия внутрицеховой транспортировки ТМЦ, приемки и хранения на складе ТМЦ, условия набора и выдачи ТМЦ, для готовой продукции, условия погрузки в транспортное средство и условия транспортировки до склада покупателя;
- использовать для разработки концепта упаковки, в приоритете, упаковочные материалы и тару, действующую в производстве, если иное не оговорено потребителем.

Также специалист отдела логистики или сбыта должен осуществлять подбор альтернативной упаковки, разработку альтернативной технологии укладки ТМЦ. Процесс согласования альтернативной упаковки и технологии укладки аналогичен процессу согласования основной упаковки.

Альтернативная тара должна быть разработана:

- для всей номенклатуры готовой продукции;
- для полуфабрикатов, технология укладки, которых предполагает использование специализированной тары и оборотного упаковочного материала, сепарации.

Начало серийных поставок осуществляется только при получении удовлетворительного результата транспортного теста, упаковки, действующей на момент проведения теста упаковки. Действующей упаковкой считается упаковка, прошедшая внутреннее согласование в соответствии со стандартом СТО 8.002. Порядок разработки документации, а также получившая предварительное одобрение со стороны покупателя.

Если рассматривать схему бизнес-процесса «упаковки», то «входом» данного процесса будет ряд требований, установленных потребителем. В процессе разработки концепта упаковки запускается ряд операций, связанных с расчетом тарифной ставки транспортировки, подготовкой тары, расчетом затрат на упаковочный материал.

<sup>12</sup>Разработано авторами.

На рисунке 3 представлена схема процесса разработки и согласования упаковки для готовой продукции промышленного предприятия.

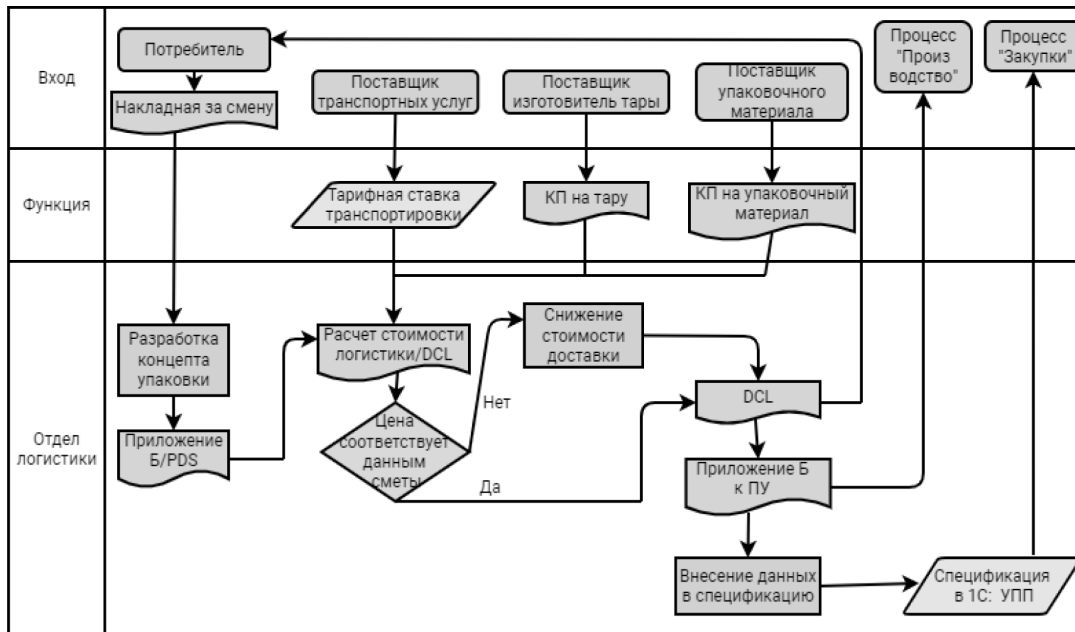


Рис. 3. Схема процесса разработки и согласования упаковки для готовой продукции <sup>13</sup>  
(бизнес-процессы описаны в нотации EPC на примере промышленного предприятия)

Завершающими этапами сбытовой логистики на предприятии являются организация отгрузки продукции, а также организация транспортировки товарно-материальных ценностей до потребителя.

На рисунке 4 представлена схема процесса отгрузки и транспортировки готовой продукции промышленного предприятия.

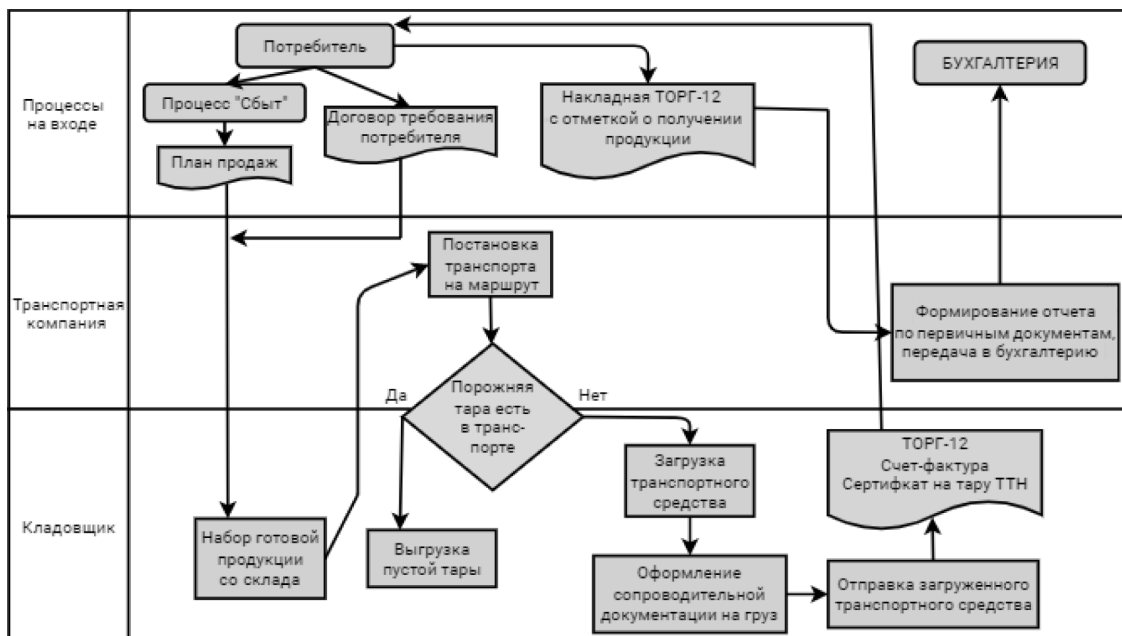


Рис. 4. Схема процесса отгрузки и транспортировки готовой продукции промышленного предприятия <sup>14</sup>  
(бизнес-процессы описаны в нотации EPC на примере промышленного предприятия)

<sup>13</sup> Разработано авторами.

<sup>14</sup> Разработано авторами.

Комплектацию ТМЦ на складе осуществляет кладовщик, комплектация осуществляется согласно документу набора (документ адресного хранения) созданного кладовщиком склада на основании плана продаж и графика отгрузки. Продукция выставляется в зону подготовки к отгрузке. Если требуется дополнительная маркировка продукции потребителя, то, после оформления документов отгрузки в портале поставщика кладовщик должен распечатать лейблы и прикрепить на продукцию.

После процедуры описания бизнес-процессов с целью эффективной их реализации необходимо обеспечить:

- детальное понимание описанных бизнес-процессов всеми стейкхолдерами;
- оптимизацию материальных, трудовых и временных издержек при реализации бизнес-процессов;
- повышение управляемости за счет четкой регламентации бизнес-процессов, включая разделение зон ответственности и задание временных ограничений для отдельных операций;
- подготовку к внедрению какой-либо информационной системы;
- ускорение входа в работу новых сотрудников за счет более быстрого изучения бизнес-процессов и своих должностных обязанностей.

Процессный подход, используя в своей основе развитые информационные системы, позволяет тесно координировать деятельность функциональных частей предприятия, что повышает мобильность самих процессов и грамотную адаптацию под изменяющиеся факторы внешней среды и, что самое важное, всё это происходит с ориентацией на потребителя. А правильно выстроенная организационная структура путём процессного подхода позволяет совершенно точно и грамотно реализовывать избираемую предприятием стратегию развития, повышает эффективность и стабилизирует текущую деятельность промышленного предприятия, снижая при этом риски.

#### Список литературы

1. Обьедкова Е.Н., Забелин В.Р. Бизнес-процессы промышленных предприятий. В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях / Отв. редакторы Е.П. Мельникова, Е.Ю. Руднева, О.Л. Дариенко. 2020. С. 358–363.
2. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 332 с.
3. Богомолова И.П., Уразова О.А., Ибрагимов Р.И., Василенко И.Н. Особенности организации управления эффективной сбытовой деятельностью на предприятии. Вестник ВГУИТ. 2020. Т. 82. № 4. С. 432–444. doi:10.20914/2310-1202-2020-4-432-444.
4. Акопов В.А. Моделирование логистических бизнес-процессов. Young Science. 2015. Т. 2. № 4. С. 6–12.
5. Ковалева, М.А. МЕХАНИЗМ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ / М.А. Ковалева. Экономическая среда. 2018. № 2. С. 83–86. ISSN 2306-1758. – Текст: электронный. Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/308118> (дата обращения: 25.10.2023). – Режим доступа: для авториз. пользователей. С. 2.
6. Избаирова А.С., Сатыбалдыев А.Б. Показатели оценки эффективности работы складского хозяйства на предприятии. Вестник казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева. 2019. № 3. С. 88–95.
7. Бекетова О.Н., Жулев Ф.С. Экономическое обоснование стратегии оптимизации системы сбыта предприятия. Горизонты экономики. 2021. № 6 (65). С. 13–18. (1).
8. Информационные технологии управления. – М.: Юрайт, 2018. 462 с.
9. Сысолятин, А.В. Оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия / А.В. Сысолятин. Проблемы современной науки и образования. 2015. № 4(34). С. 85–87. EDN TQOQYR.
10. Мардар, Д.А. Политика формирования маркетинговой сбытовой политики предприятия / Д.А. Мардар, В.А. Колесников. Теория права и межгосударственных отношений. 2021. Т. 1, № 7(19). С. 429–438. EDN KRFMKA.

#### References

1. Obedkova E.N., Zabelin V.R. Business processes of industrial enterprises / collection: Current issues of economics and management: theoretical and applied aspects. Materials of the Fifth International Scientific and Practical Conference. In 3 parts. Rep. editors E.P. Melnikova, E.Yu. Rudneva, O.L. Darienko. 2020. Pp. 358–363.

2. Hammer, M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for a Revolution in Business / M. Hammer, J. Champi. Trans. from English Yu.E. Kornilovich. – М.: Mann, Ivanov and Ferber, 2006. 332 p.
3. Bogomolova I.P., Urazova O.A., Ibragimov R.I., Vasilenko I.N. Features of organizing the management of effective sales activities at an enterprise. Vestnik VGUIT. 2020. T. 82. No. 4. P. 432–444. doi:10.20914/2310-1202-2020-4-432-444.
4. Akopov V.A. Modeling of logistics business processes. Young Science. 2015. T. 2. No. 4. P. 6–12.
5. Kovaleva, M.A. MECHANISM OF BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING / M.A. Kovaleva. Economic environment. 2018. No. 2. S. 83–86. ISSN 2306-1758. – Text: electronic. Lan: electronic library system. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/308118> (access date: 10/25/2023). – Access mode: for authorization. users. P. 2.
6. Izbaïrova A.S., Satybaldyev A.B. Indicators for assessing the efficiency of warehouse operations at an enterprise. Bulletin of the Kazakh Academy of Transport and Communications named after. M. Tynyshpayeva. 2019. No. 3. P. 88–95.
7. Beketova O.N., Zhulev F.S. Economic justification for the optimization strategy of the enterprise’s sales system. Economic horizons. 2021. No. 6 (65). Pp. 13–18. (1).
8. Management information technologies. – М.: Yurayt, 2018. 462 p.
9. Sysolyatin, A.V. Assessing the effectiveness of the sales activities of an enterprise / A.V. Sysolyatin. Problems of modern science and education. 2015. No. 4 (34). Pp. 85–87. EDN TQOQYP.
10. Mardar, D.A. Policy for the formation of an enterprise’s marketing sales policy / D.A. Mardar, V.A. Kolesnikov. Theory of law and interstate relations. 2021. T. 1, No. 7(19). Pp. 429–438. EDN KRFMKA.



## Методика продвижения онлайн-образовательных услуг с применением инструментов интернет-маркетинга

**С. О. Шелковий**

Магистр, Руководитель отдела продаж,  
[sereza215@gmail.com](mailto:sereza215@gmail.com)  
ООО «МСК СИТИ»,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию и разработке методики продвижения онлайн-образовательных услуг с применением инструментов интернет-маркетинга. Уточняются современные особенности продвижения онлайн-образовательных услуг (на примере автошколы). Проводится сравнение различных инструментов интернет-маркетинга для продвижения онлайн-образовательных услуг коммерческой онлайн-автошколы, которое свидетельствует о высокой эффективности таких инструментов, как веб-сайт, мобильное приложение, социальные сети, SEO- и SERM-оптимизация, контекстная реклама, вебинары и email-рассылки. Обосновывается концептуальный алгоритм и структура этапов продвижения онлайн-образовательных услуг автошколы. По итогам исследования делаются выводы, что представленная методика позволяет учитывать множественные факторы-особенности при подготовке стратегии продвижения онлайн-образовательных услуг с применением инструментов интернет-маркетинга. В деятельности коммерческой автошколы данная методика может быть воспроизведена с привязкой к представленным ранее инструментам интернет-маркетинга и показателям их применения, а также специфическим услугам. Ориентация на использование связки инструментов позволяет достичь синергического эффекта и получить высокий результат.

**Ключевые слова:** продвижение услуг автошколы, интернет-маркетинг, инструменты интернет-маркетинга, особенности продвижения.

**Для цитирования:** Шелковий С.О. Методика продвижения онлайн-образовательных услуг с применением инструментов интернет-маркетинга. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 184–191. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-184-191>.

## Methodology for promoting online educational services using Internet marketing tools

**S. O. Shelkovyi**

Master's degree, Head of Sales Department,  
[sereza215@gmail.com](mailto:sereza215@gmail.com)  
ООО «MSK CITY»,  
Moscow, Russia

**Abstract:** The article is devoted to the research and development of methods for promoting online educational services using Internet marketing tools. The modern features of the promotion of online educational services are clarified (using the example of a driving school). The comparison of various Internet marketing tools for the promotion of online educational services of a commercial online driving school is carried out, which indicates the high efficiency of such tools as a website, mobile application, social networks, SEO and SERM optimization, contextual advertising, webinars and email newsletters. The conceptual algorithm and structure of the stages of promotion of online educational services of a driving school are substantiated. Based on the results of the study, it is concluded that the presented methodology allows taking into account multiple factors-features when preparing a strategy for promoting online educational services using Internet marketing tools. In the activities of a commercial driving school, this technique can be reproduced with reference to the previously presented Internet marketing tools and indicators of their application, as well as specific services. Focusing on the use of a bunch of tools allows you to achieve a synergistic effect and get a high result.

**Keywords:** promotion of driving school services, Internet marketing, Internet marketing tools, promotion features.

*For citation: Shelkovyi S.O. Methodology for promoting online educational services using Internet marketing tools. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 184–191. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-184-191>.*

Цифровизация экономики определяет комплексные перспективы и возможности использования нового пространства для реализации функций продвижения услуг компании. Фокусируясь на задачах продвижения услуг на рынке онлайн-образования, отметим, что маркетинг предоставляет комплексные возможности привлечения целевой аудитории с высоким откликом, в чем опирается на сформированные инструменты интернет-маркетинга и работу с заинтересованной аудиторией, повышением лояльности и конверсии. Интернет-маркетинг в данном случае становится фактором популяризации направлений деятельности компании и привлечения целевой аудитории к конкретным продуктам, позволяет познакомить с услугами и обеспечить необходимый уровень спроса на них. Вместе с тем организация интернет-маркетинга в таком случае требует исследования целевого портрета потребителя и осуществления поиска наиболее результативных инструментов, что сопряжено с формированием соответствующих стратегических и методологических аспектов продвижения.

Актуальность разработки методики продвижения онлайн-образовательных услуг с применением инструментов интернет-маркетинга обусловлена тем, что продвижение образовательных услуг в сегменте онлайн требует фокусирования на конкретные группы инструментов интернет-маркетинга и учет определенных факторов-показателей эффективности. В комплексе представленные задачи могут быть учтены только в том случае, если создаются условия для реализации маркетинговой стратегии компании, принимаются во внимание специфические особенности продвигаемых образовательных услуг, а также прочие условия. Отметим, что в настоящем исследовании фокус будет отведен в сторону исследования продвижения онлайн-образовательных услуг автошколы с применением соответствующего комплекса маркетингового инструментария.

Цель исследования — описать и разработать методику продвижения онлайн-образовательных услуг с применением инструментов интернет-маркетинга.

Задачи исследования:

1. Охарактеризовать современные особенности продвижения онлайн-образовательных услуг (на примере автошколы).
2. Провести сравнение различных инструментов интернет-маркетинга для продвижения онлайн-образовательных услуг.
3. Обосновать концептуальный алгоритм и структуру этапов продвижения онлайн-образовательных услуг автошколы.

Теоретико-методологическим базисом послужили труды отечественных авторов, посвященные вопросам продвижения и использования инструментов интернет-маркетинга для соответствующих задач. В исследовании используются теоретические методы исследования: анализ, синтез, сравнение, обобщение, абстрагирование, сопоставление, дедуктивный и индуктивный методы.

Продвижение онлайн-образовательных услуг коммерческой автошколы на современном этапе становится сложной задачей, реализация которой сталкивается с барьерами высококонкурентного и перенасыщенного маркетинговыми предложениями рынка, в условиях которого требуется подготовка уникальных методик и стратегий продвижения, построение омниканального маркетинга и формирование устойчивых связей с потенциальными потребителями. Высокое значение в этом вопросе приобретает применение цифровых технологий и инструментов интернет-маркетинга, за которым скрываются обширные перспективы и возможности.

Е.О. Таппасханова и соавторы верно замечают, что цифровые технологии в маркетинге современных компаний приобретают основополагающую роль и значение, предоставляя более отзывчивые, гибкие и удобные инструменты реализации маркетинговых кампаний<sup>1</sup>. В то же время доступность и преимущества цифрового маркетинга при его массовом характере значительно

<sup>1</sup> Таппасханова Е.О., Токмакова Р.А., Атабиева А.Х., Бисчекова Ф.Р. Использование цифровых технологий в маркетинге. МНИЖ. 2020. № 10-1 (100). С. 164–168.

снижаются, требуя разработки уникальных стратегий и концепций маркетинговой деятельности, с учетом конкретных особенностей продвигаемых услуг.

Опыт Ю.Ю. Андреевой показывает, что интернет-маркетинг образовательных организаций требует формирования условий для привлечения потребителей образовательных услуг. Достижение описанного условия неразрывно связано с формированием имиджа образовательной организации и показателями качества её образовательных услуг, перспективами и личной заинтересованностью конкретных групп обучающихся<sup>2</sup>. Ввиду специфических особенностей образовательной услуги как таковой её продвижение требует взятия фокуса на презентацию содержания образовательных программ, вводное знакомство и формирование ассоциаций с именитыми личностями, с которыми связана деятельность конкретных организаций. Сегодня эти процессы могут быть эффективно воспроизведены за счет ориентации на аспекты применения рекламных инструментов (инфлюенс-маркетинг), построения коммуникаций в социальных сетях и др. При этом первичной задачей при выборе набора характерных инструментов становится учет особенностей построения и принципов продвижения онлайн-образовательных услуг.

Н.В. Алексеева и соавторы в условиях высококонкурентного маркетингового рынка предлагают ориентироваться на применение аналитического инструментария современного интернет-маркетинга, благодаря которому возможным становится отслеживание динамики реагирования на определенные инструменты и запросы компании<sup>3</sup>. Опираясь на подобные инструменты, действительно, компания приобретает возможность более эффективного продвижения, поскольку маркетинг в таком случае будет выстроен в структуре долгосрочной направленности и учета входных данных о компании, о конкурентах, трендах рынка и т.д. В работе И.В. Сошенко и К.А. Антошина верно замечается, что современный инструментарий интернет-маркетинга позволяет компаниям индикативно отслеживать эффективность собственного вирусного маркетинга, основанного на применении комплекса инструментов: рассылки по электронной почте, размещения баннеров на сайтах, оптимизации поисковой выдачи, нативной, контекстной и таргетированной рекламы, проведения флеш-мобов, веб-аналитики и др.<sup>4</sup> Исследование авторов приобретает особую ценность с точки зрения раскрытия аспектов креативности в маркетинге, что предполагает ориентацию на такие целевые особенности, как: информирование, напоминание, стимулирование, обучение, провокация, за каждым из которых скрываются собственные возможности и наиболее эффективные инструменты продвижения.

Д.Р. Амирова и О.И. Запорожец считают, что наиболее значимым инструментом продвижения в контексте современного интернет-маркетинга является направление социального медиа-маркетинга, которое позволяет выстроить долгосрочную связь с целевой аудиторией посредством социальных сетей<sup>5</sup>. Социальные сети становятся все более значимым инструментом в структуре интернет-маркетинга, поскольку позволяют: собрать максимально лояльную аудиторию, выстроить систему обратной связи, публиковать эксклюзивные материалы, развивать имидж и бренд компании, продвигать отдельные услуги, формировать горячие предложения для узкой аудитории и т.д. Все эти возможности социальных сетей делают их эффективным инструментом для продвижения онлайн-образовательных услуг. М.Л. Калужский и В.В. Карпов считают, что сформированные на базе социальных сетей интернет-маркетинговые коммуникации способствуют более длительному контакту между компанией и целевой аудиторией. Данный факт обуславливает перспективность и долгосрочность социальных сетей как канала коммуникации с потреби-

<sup>2</sup> Андреева Ю.Ю. Интернет-маркетинг в вузах как инструмент в конкурентной борьбе за абитуриентов. Современные проблемы сервиса и туризма. 2011. № 2. С. 58–66.

<sup>3</sup> Алексеева Н.В., Казакова Н.В., Сазонова М.В. Методы повышения эффективности продаж на основе аналитических компонентов интернет-маркетинга. Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2019. № 1. С. 8–15.

<sup>4</sup> Сошенко И.В., Антошина К.А. Направления использования современного инструментария интернет-маркетинга в контексте индикации результатов воздействия вирусного маркетинга. Экономика строительства. 2023. № 8. С. 10–14.

<sup>5</sup> Амирова Д.Р., Запорожец О.И. Социальный медиа-маркетинг как эффективный инструмент продвижения. Вестник евразийской науки. 2019. № 2. С. 1–8.

лями для долгосрочного продвижения товаров или услуг<sup>6</sup>. При этом социальные сети требуют определенных финансовых и временных вложений со стороны компании, их ведения, формирования имиджа, регулярной публикации, администрирования, управления обратной связью (оперативной) и т.д. Все это требует комплексного подхода и целенаправленного применения инструмента в продвижении онлайн-образовательных услуг коммерческой автошколы.

К.А. Татаринев верно отмечает, что процессы развития интернет-маркетинга и образующих его структуру инструментов имеют комплексный и многоуровневый характер и переходят сегодня из простейших инструментов в сторону комплексных, персонализированных и кастомизированных задач<sup>7</sup>. Это является объективным реагированием на усложнение рынка маркетинга и определяет востребованность выработки адаптивных стратегий продвижения услуг конкретной компании, с упором на персональные конкурентные преимущества и стимулирующие приобретение факторы.

Согласимся и с позицией Н.Б. Землянской, Д.А. Комонова и М.В. Сазоновой, которые рассматривают мониторинг интернет-ресурсов в качестве высокоперспективного и эффективного маркетингового инструмента. Авторы считают, что анализ контента, размещаемого на веб-сайте, и оптимизация торговых предложений обуславливают перспективы улучшения веб-аналитических показателей, за чем скрываются повышенные возможности в оптимизации SEO (выдача по поисковым запросам) и привлекательности веб-страницы<sup>8</sup>. Перечисленные возможности во многом эффективны с позиции интернет-маркетинга при продвижении онлайн-образовательных услуг коммерческой автошколы, что сопряжено с факторами оптимизации страницы.

На наш взгляд, ключевыми особенностями продвижения онлайн-образовательных услуг на примере коммерческой автошколы становятся:

Во-первых, непрерывная работа с целевой аудиторией. Коммерческой онлайн-автошколе при продвижении собственных услуг необходимо четко сформировать портрет целевой аудитории, заинтересованной в приобретении тех или иных услуг. Установление контакта с соответствующими группами потребителей требует выработки адресных мероприятий и специальных подходов.

Во-вторых, подготовка высококачественного контента. Продвижение онлайн-образовательных услуг и его популяризация невозможно без наличия качественного контента, что требует подготовки разнообразных учебных материалов, видеоуроков, тренажеров, электронных курсов, включения систем мотивации и др. инструментов, стимулирующих интерес к обучению. Более того, публикуемая информация должна быть актуальной и информативной, адаптированной под формат изучения в онлайн режиме.

В-третьих, применение специализированных онлайн-платформ с высокой функциональностью. Онлайн-платформа в таком случае становится как инструментом продвижения коммерческих онлайн-образовательных услуг автошколы, так и местом (площадкой) их доставки до потребителя. Практика автора показывает, что наибольшую эффективность приобретает сочетание собственного веб-сайта коммерческой онлайн-автошколы и интегрированного мобильного приложения.

В-четвертых, ориентация на оптимизацию под поисковую выдачу (SEO) и использование контент-маркетинга. Оптимизация под поисковую выдачу с публикацией контента увеличивает шансы на продвижение в структуре рынка, позволяет привлекать естественный трафик на страницы услуг компании.

В-пятых, активное включение социальных сетей и специальных рекламных кампаний. Социальные сети служат источником формирования долгосрочных и доверительных отношений между компанией и целевой аудиторией, концентрируя, как правило, наиболее лояльных потребителей.

<sup>6</sup> Калужский М.Л., Карпов В.В. Сетевые интернет-коммуникации как инструмент маркетинга. Практический маркетинг. 2013. № 2 (192). С. 32–39.

<sup>7</sup> Татаринев К.А. Развитие интернет-маркетинга и его инструментов. Известия ВУЗов ЭФиУП. 2022. № 1 (51). С. 54–61.

<sup>8</sup> Землянская Н.Б., Комонов Д.А., Сазонова М.В. Система мониторинга интернет-ресурсов как инструмент цифрового маркетинга. Вестник ГУУ. 2019. № 2. С. 20–23.

В-шестых, формирование повышенной репутации на рынке, работа с отзывами и построение обратной связи. Репутация в таком случае зависит от мнения клиентов о компании, результатах обучения и др., что напрямую связано с качеством обратной связи между коммерческой онлайн-автошколой и её клиентами, поскольку определяет персональный опыт и соответствие ожиданиям.

В-седьмых, постоянная аналитика и непрерывное совершенствование показателей эффективности маркетинга. Аналитические инструменты (анализ контента, аналитика на основе искусственного интеллекта и др.) способствуют улучшению маркетинга компании за счет выявления типовых проблем и неэффективных точек соприкосновения с целевой аудиторией, что позволяет высвободить ресурсы для реализации соответствующих задач функционирования.

В-восьмых, превалирование доступных услуг со специальными стратегиями ценообразования. Гибкое ценообразование определяет возможность приобретения образовательных услуг со стороны различных категорий обучающихся, при этом, требует включения системы кредитования и рассрочек, что значительно повысит количество привлекаемых клиентов.

В-девярых, включение системы корпоративных скидок, специальных ограниченных предложений, подарочной акций и программ лояльности. Подобная система определяет вероятность рекомендации онлайн-образовательных услуг коммерческой автошколы другим потребителям; персональные рекомендации обладают высоким значением и позволяют привлекать более лояльных потребителей.

Отметим, что продвижение онлайн-образовательных услуг коммерческой автошколы требует четкого планирования и сочетания системы инструментов интернет-маркетинга с перспективами повышения их эффективности.

Вопросы повышения эффективности интернет-маркетинга сегодня становятся все более востребованными, на что также указывает в своем исследовании П.П. Матвеев. Автор отмечает, что маркетинговые инструменты при их использовании в сети-интернет требуют отслеживания конкретных качественных и количественных показателей эффективности с привязкой к финансовым результатам-показателям деятельности<sup>9</sup>. Подобный подход определяет целесообразность сравнительного анализа некоторых инструментов интернет-маркетинга с позиции их применимости при продвижении онлайн-образовательных услуг коммерческой автошколы (табл. 1):

Таблица 1

Сравнительный анализ инструментов интернет-маркетинга продвижения онлайн-образовательных услуг коммерческой автошколы

№	Инструмент	Достоинства	Недостатки
1.	Социальные сети	Доступность, низкий порог вхождения, широкая аудитория, простота взаимодействия, встроенный функционал продвижения, визуальное сопровождение, включение аналитической составляющей	Перенасыщение предложениями, зависимость от алгоритмов, зависимость от платформы и её правил, времязатратность, трудность продвижения без наличия уникального контента
2.	Лендинг-страницы	Простота генерации, целевая направленность, специализированный дизайн, сбор контактных данных клиентов, простота оптимизации, эффективность отслеживания результатов	Ограниченность с точки зрения продвижения контента, трудности удержания пользователей
3.	Веб-сайт	Эффективная генерация и улучшение контента (информация, тексты, видео, визуальная составляющая и др.), сочетаемость с другими инструментами, размещение уроков, реклама, комплексный эффект и др.	Стоимость организации, необходимость оптимизации, сложности продвижения, поддержки, требования к систематическому обновлению

<sup>9</sup> Матвеев П.П. К вопросу о повышении эффективности использования маркетинговых инструментов в сети Интернет. ПСЭ. 2012. № 2. С. 233–235.

Продолжение таблицы 1

№	Инструмент	Достоинства	Недостатки
4.	Мобильное приложение компании	В случае подключения пользователей возникает возможность эффективно реализовывать услуги, осуществлять рассылки через уведомления, концентрировать лояльных потребителей, улучшать пользовательский опыт	Высокая стоимость разработки, сложность привлечения аудитории, необходимость обновления, аппаратного обеспечения
5.	Бесплатные вебинары	Отсутствие финансовых затрат на организацию, повышение экспертности организации, расширение потенциальных потребителей, возможность стимулирования «сомневающихся» клиентов, персональные консультации, простота отслеживания эффективности и др.	Трудности привлечения аудитории, необходимость удержания внимания, временные затраты
6.	Распространение ссылок	Простота и низкие затраты на распространение, высокий охват аудитории, привлечение новых клиентов	Низкий отклик, наличие платформенных ограничений, спам
7.	E-mail рассылки	Персонализация предложений, направление предложений «горячим» клиентам, доставка писем, удержание клиентов	Низкий отклик, спам
8.	Привлечение лидов	Привлечение клиентов, интересующихся продуктом, высокая связность с таргетированной рекламой, перспективы масштабирования	Высокие затраты, давление конкуренции
9.	SEO-оптимизация	Привлечение реальной аудитории к компании, отсутствие затратных статей на рекламные мероприятия, долгосрочный эффект, повышение эффекта присутствия и позиций в поисковой выдаче, автоматизация	Требует генерации контента, оптимизированного под выдачу, высокие затраты, зависимость от алгоритмов поисковых систем
10.	SERM-оптимизация	Влияние на репутацию, защита от негативных отзывов	Сравнительная эффективность, высокий уровень финансовых издержек
11.	Контекстная реклама	Точечное привлечение аудитории, возможности максимальной настройки, простота запуска	Высокие затраты, возможный переток некачественного трафика
12.	Медийная реклама	Широкий охват аудитории, сочетание различных форматов рекламных компаний, эффективное привлечение внимания новых клиентов	Высокая стоимость, низкая конверсия, возможности блокировки рекламы специальными программами
13.	Продвижение у блогеров (инфлюенс-маркетинг)	Прямая работа с узкой целевой аудиторией, трансляция мнения, авторитетность, естественный трафик, долгосрочные отношения с клиентами	Ограниченность аудитории, стоимость продвижения

Источник: составлено автором.

Данные в таблице 1 показывают, что наиболее значительными инструментами интернет-маркетинга в задачах продвижения онлайн-образовательных услуг коммерческой автошколы становятся: веб-сайт, мобильное приложение, социальные сети, SEO- и SERM-оптимизация, контекстная реклама, вебинары и email-рассылки. Применение перечисленных инструментов отражает сравнительно высокую эффективность и постоянство для продвижения услуг коммерческой онлайн-автошколы. Аналогичные выводы отражаются в исследовании И.В. Байковой и В.В. Канафьевой, которые отмечают высокую значимость таргетированной рекламы в социальных сетях<sup>10</sup>.

Вместе с тем для эффективного применения данных инструментов для задач продвижения онлайн-образовательных услуг необходимо придерживаться системы методических основ (рис. 1):

<sup>10</sup> Байкова И.А., Канафьева В.В. Исследование эффективности продвижения образовательных услуг инструментами интернет-маркетинга. Петербургский экономический журнал. 2021. № 1. С. 60–77.



Рис. 1. Методика продвижения онлайн-образовательных услуг с применением инструментов интернет-маркетинга

Обращаясь к рисунку 1, отметим, что представленная методика позволяет учитывать множественные факторы-особенности при подготовке стратегии продвижения онлайн-образовательных услуг с применением инструментов интернет-маркетинга. В деятельности коммерческой автошколы данная методика может быть воспроизведена с привязкой к представленным ранее инструментам интернет-маркетинга и показателям их применения, а также специфическим услугам. Ориентация на использование связки инструментов позволяет достичь синергического эффекта и получить высокий результат.

Таким образом, результаты проведенного описания и разработки методики продвижения онлайн-образовательных услуг с применением инструментов интернет-маркетинга позволяют сделать ряд выводов:

1. Современные особенности продвижения онлайн-образовательных услуг (на примере автошколы) связаны с учетом следующих факторов: непрерывная работа с целевой аудиторией, подготовка высококачественного контента, применение специализированных онлайн-платформ с высокой функциональностью, ориентация на оптимизацию под поисковую выдачу (SEO) и использование контент-маркетинга, активное включение социальных сетей и специальных рекламных кампаний, формирование повышенной репутации на рынке, работа с отзывами и построение обратной связи, постоянная аналитика и непрерывное совершенствование показателей эффективности маркетинга, превалирование доступных услуг со специальными стратегиями ценообразования, включение системы корпоративных скидок, специальных ограниченных предложений, подарочных акций и программ лояльности.

2. Сравнение различных инструментов интернет-маркетинга для продвижения онлайн-образовательных услуг коммерческой онлайн-автошколы свидетельствует о высокой эффективности таких инструментов, как веб-сайт, мобильное приложение, социальные сети, SEO- и SERM-оптимизация, контекстная реклама, вебинары и email-рассылки. Применение перечисленных инструментов отражает сравнительно высокую эффективность и постоянство для продвижения услуг коммерческой онлайн-автошколы.

3. Концептуальный алгоритм продвижения онлайн-образовательных услуг автошколы включает в себя следующую систему этапов: исследование современных позиций и проблем в области маркетинга; исследование внешней и внутренней среды, конкурентов и конкретных услуг компании; выработка сочетаний инструментов интернет-маркетинга; разработка стратегии продви-

жения по каждому инструменту; формирование индикаторов-результатов эффективности; запуск согласно запланированной стратегии; отслеживание эффективности, мониторинг; контроль за привлечением аудитории, исключение неэффективных инструментов; фиксация промежуточных результатов продвижения и повторный запуск.

#### Список литературы

1. Алексеева Н.В., Казакова Н.В., Сазонова М.В. Методы повышения эффективности продаж на основе аналитических компонентов интернет-маркетинга. Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2019. № 1. С. 8–15.
2. Амирова Д.Р., Запорожец О.И. Социальный медиа-маркетинг как эффективный инструмент продвижения. Вестник евразийской науки. 2019. № 2. С. 1–8.
3. Андреева Ю.Ю. Интернет-маркетинг в вузах как инструмент в конкурентной борьбе за абитуриентов. Современные проблемы сервиса и туризма. 2011. № 2. С. 58–66.
4. Байкова И.А., Канафьева В.В. Исследование эффективности продвижения образовательных услуг инструментами интернет-маркетинга. Петербургский экономический журнал. 2021. № 1. С. 60–77.
5. Быковская Е.Н., Рыбина М.Н. Активное обучение как современная технология достижения конкурентных преимуществ образовательных услуг. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 126–131. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-126-131>.
6. Землянская Н.Б., Комонов Д.А., Сазонова М.В. Система мониторинга интернет-ресурсов как инструмент цифрового маркетинга. Вестник ГУУ. 2019. № 2. С. 20–23.
7. Калужский М.Л., Карпов В.В. Сетевые интернет-коммуникации как инструмент маркетинга. Практический маркетинг. 2013. № 2 (192). С. 32–39.
8. Матвеев П.П. К вопросу о повышении эффективности использования маркетинговых инструментов в сети Интернет. ПСЭ. 2012. № 2. С. 233–235.
9. Сошенко И.В., Антошина К.А. Направления использования современного инструментария интернет-маркетинга в контексте индикации результатов воздействия вирусного маркетинга. Экономика строительства. 2023. № 8. С. 10–14.
10. Таппасханова Е.О., Токмакова Р.А., Атабиева А.Х., Бисчекова Ф.Р. Использование цифровых технологий в маркетинге. МНИЖ. 2020. № 10-1 (100). С. 164–168.
11. Татаринов К.А. Развитие интернет-маркетинга и его инструментов. Известия ВУЗов ЭФиУП. 2022. № 1 (51). С. 54–61.

#### References

1. Alekseeva N.V., Kazakova N.V., Sazonova M.V. Methods of improving sales efficiency based on analytical components of Internet marketing. Bulletin of MGOU. Series: Economics. 2019. № 1. S. 8–15.
2. Amirova DR, Zaporozhets O.I. Social media marketing as an effective promotion tool. Bulletin of Eurasian Science. 2019. № 2. S. 1–8.
3. Andreeva Yu.Yu. Internet marketing in universities as a tool in the competition for applicants. Modern problems of service and tourism. 2011. № 2. S. 58–66.
4. Baikova I.A., Kanafieva V.V. Research on the effectiveness of promoting educational services with Internet marketing tools. St. Petersburg Economic Journal. 2021. № 1. S. 60–77.
5. Bykovskaya E.N., Rybina M.N. Active training as a modern technology for achieving competitive advantages of educational services. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2023. T. 22. № 2. S. 126–131. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-126-131>.
6. Zemlyanskaya N.B., Komonov D.A., Sazonova M.V. Internet resource monitoring system as a digital marketing tool. Bulletin of GUU. 2019. № 2. S. 20–23.
7. Kaluzhsky M.L., Karpov V.V. Network Internet communications as a marketing tool. Practical marketing. 2013. № 2 (192). S. 32–39.
8. Matveev P.P. To the issue of increasing the effectiveness of the use of marketing tools on the Internet. PSE. 2012. № 2. S. 233–235.
9. Soshenko I.V., Antoshina K.A. Directions of using modern tools of Internet marketing in the context of indicating the results of the impact of viral marketing. Construction economics. 2023. № 8. S. 10–14.
10. E.O. Tappaskhanova, R.A. Tokmakova, A.Kh. Atabieva, F.R. Bischekova. Use of digital technologies in marketing. MNIZH. 2020. № 10-1 (100). S. 164–168.
11. Tatarinov K.A. Development of Internet marketing and its tools. Izvestia of EFiUP universities. 2022. № 1 (51). S. 54–61.

# Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности / Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-192-201>



## Обратная связь как ключевой фактор развития бизнеса

**И. И. Фарафонов**

Директор,  
[dasaure43@gmail.com](mailto:dasaure43@gmail.com)

Додо Пицца,  
Дубай, ОАЭ

**Аннотация:** В этой статье исследуется, как эффективно обеспечить культуру обратной связи в условиях организации, излагаются ключевые принципы предоставления конструктивной, мотивирующей и действенной обратной связи, включая своевременность, непредвзятый подход, использование «Я-сообщений», позитивную направленность, открытость и диалог. Кроме того в статье исследуются методы интеграции обратной связи в культуру организации, такие как встречи один–один, циклы обратной связи, оценки эффективности и развитие культуры установки на рост. Наряду с этим рассматриваются и этические принципы, такие как конфиденциальность и секретность, объективность, честность и индивидуальный подход. Придерживаясь этих подходов и принципов и внедряя систему обратной связи в культуру организации, компании могут создать атмосферу постоянного совершенствования, доверия и сотрудничества. Культура обратной связи, основанная на этих принципах, способствует как личностному росту сотрудников, так и мотивирует их действовать в соответствии с целями организации, что в свою очередь повышает общую эффективность бизнеса.

**Ключевые слова:** обратная связь, принципы, эффективность, предоставление, своевременность, непредвзятость, «Я-сообщения», позитивная ориентация, открытость, диалог, структура, интеграция, организационная культура, встречи, циклы обратной связи, оценка эффективности, установка на рост, этические принципы.

**Для цитирования:** Фарафонов И.И. Обратная связь как ключевой фактор развития бизнеса. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 192–201. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-192-201>.

## Feedback as a key factor in business development

**I. I. Farafonov**

Director,  
[dasaure43@gmail.com](mailto:dasaure43@gmail.com)

Dodo Pizza,  
Dubai, UAE

**Abstract:** This article explores how to effectively foster a feedback culture within an organization. It outlines key principles for providing constructive, motivating, and impactful feedback, including timeliness, an unbiased approach, the use of «I-messages», a positive orientation, openness, and dialogue. Additionally, the article delves into methods of integrating feedback into the organization's culture, such as one-on-one meetings, feedback cycles, performance evaluations, and cultivating a growth mindset. Furthermore, ethical principles such as confidentiality, objectivity, honesty, and an individualized approach are discussed. By adhering to these approaches and principles and

*implementing a feedback system within the organization's culture, companies can create an atmosphere of continuous improvement, trust, and collaboration. A feedback culture rooted in these principles contributes to both the personal growth of employees and motivates them to align their actions with the organization's goals, ultimately enhancing overall business effectiveness.*

**Keywords:** *feedback, principles, efficiency, provision, timeliness, impartiality, «I-messages», positive orientation, openness, dialogue, structure, integration, organizational culture, meetings, feedback cycles, performance evaluation, growth mindset, ethical principles.*

**For citation:** *Farafonov I.I. Feedback as a key factor in business development. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 192–201. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-192-201>.*

## Введение

Обратная связь играет важнейшую роль в организациях как инструмент повышения эффективности и производительности, мотивации команды на рост и формирования культуры постоянного совершенствования. Это ключевой инструмент для эффективного управления людьми, помогающий решать операционные проблемы, с которыми сталкивается любой бизнес. Создавая культуру обратной связи, организации могут повысить производительность труда сотрудников, их удовлетворенность работой и способствовать их развитию, что в свою очередь повышает общую эффективность бизнеса.

Тем не менее на практике процесс предоставления обратной связи полон препятствий и сложностей. Это сфера, где этические принципы играют важнейшую роль и приобретают первостепенное значение в обеспечении справедливости, уважения и формировании атмосферы доверия. Цель данной научной статьи заключается в более глубоком рассмотрении этих ключевых этических принципов, которыми следует руководствоваться при предоставлении обратной связи, включая такие, как конфиденциальность и секретность, объективность, честность и индивидуальный подход.

Научная новизна этого исследования заключается во всестороннем анализе принципов эффективного предоставления обратной связи, ее интеграции в культуру организации и фундаментальных этических принципов, необходимых в этом процессе. Данная работа предлагает идеи как для ученых, так и для практиков, стремящихся к созданию культуры обратной связи, выделяет важность обратной связи для личного и профессионального развития, подчеркивает ее ключевую роль в развитии бизнеса, представляет главные факторы, влияющие на успешность внедрения культуры обратной связи в организации.

Литература, посвященная обратной связи и ее интеграции в культуру организации, была широко изучена в академических исследованиях. Важно отметить, что тема внедрения обратной связи всегда остается актуальной и обратить внимание на некоторые ключевые аспекты, которые выделяются из недавних научных дискуссий. Ученые подчеркивают важнейшую роль конфиденциальности и объективности в практике обратной связи (Haines, et al., 2020; Tuckey, et al., 2012)<sup>1</sup>. Все большее внимание привлекает индивидуальный подход к обратной связи, учитывающий уникальные навыки, опыт и возможности сотрудника (Mathias, Smith, 2020)<sup>2</sup>. Кроме того, важность честности в практике обратной связи была связана с повышением доверия и равным отношением ко всем сотрудникам (Koman, Wolff, 2020)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Такки М. Р., Баккер А. Б., Доллард М. Ф. Расширение прав и возможностей лидеров, оптимизирующих условия труда для вовлеченности: многоуровневое исследование. Журнал психологии профессионального здоровья, 2012. Т. 17. № 1. С. 15.

Хейнс Дж., Уильямс С., Карсон Дж. Обратная связь, которая работает: роль конструктивной критики. Журнал деловой этики, 2020. 163(3). С. 439-452.

<sup>2</sup> Матиас Б., Смит Х. Использование обратной связи для стимулирования обучения и производительности: обзор и интеграция теории и исследований. Журнал бизнеса и психологии, 2020. 35(4). С. 417–431.

<sup>3</sup> Коман Э., Вольф С. Влияние качества обратной связи и доверия на вовлеченность сотрудников: обзор и направления будущих исследований. Журнал организационного поведения, 2020. 41(4). С. 306–321.

В заключении дается ценная информация о роли обратной связи в развитии бизнеса, описываются различные типы обратной связи, значимость наличия обратной связи на всех уровнях взаимодействия сотрудников, принципы эффективной обратной связи и практические рекомендации по внедрению обратной связи в культуру организации.

### Определение и типы обратной связи

Обратная связь является фундаментальным элементом эффективной коммуникации и организационного развития. В этом разделе рассматриваются типы и определения обратной связи и их различия, которые существуют в контексте бизнеса. Понимание этих определений и различий является основой для изучения методов обратной связи и их влияния на карьерный рост сотрудников и эффективность бизнеса <sup>4</sup>.

В общем, обратную связь можно определить как отзыв или реакцию, которая включает в себя предоставление сотрудникам информации об их поведении, действиях или результатах в процессе работы с целью повлиять на более быстрое достижение поставленных целей или подтвердить правильность их действий. Она служит механизмом, позволяющим сотрудникам получить представление о своих сильных сторонах, областях требующих улучшения и общем соответствии поставленным целям и ожиданиям от руководства организации. У обратной связи две цели. Первая – реализовывать изменения в поведении сотрудников, которые приводят к достижению целей более эффективным образом. Вторая – подтверждение и поощрение правильности действий или результатов деятельности сотрудника <sup>5</sup>.

В рамках обратной связи можно выделить несколько типов, каждый из которых по-разному влияет на сотрудников и служит конкретной и определенной цели (рис. 1).



Рис. 1. Типы обратной связи <sup>6</sup>

Первый тип обратной связи — положительная. Это положительные отзывы, которые предназначены для признания и похвалы сотрудников за качественно сделанную работу, достижения или любой другой вклад. Такая форма обратной связи подтверждает и подкрепляет желаемое поведение, повышая мотивацию и уверенность в правильности действий сотрудников. Положительная обратная связь является сильнейшим инструментом повышения вовлеченности сотрудников и их высокой мотивации к работе.

Второй тип обратной связи — корректирующая. Она предназначена для определения областей, требующих улучшения, и воздействия на сотрудников для изменения их поведения или результатов деятельности в соответствии со стандартами и целями организации. Корректирующая обратная связь выделяет конкретные действия или поведение, которые нуждаются в изменениях, и дает рекомендации о том, как их реализовать. Предоставление корректирующей обратной связи имеет критическое значение для улучшения результатов работы сотрудников, их постоянного развития и поддержания эффективности организации.

Третий тип обратной связи — нейтральная, целью которой является демонстрация того, что его голос был услышан. К нейтральной обратной связи можно отнести ответы на запросы внутри

<sup>4</sup> Вакола М., Бурас Д. Влияние обратной связи на индивидуальную эффективность: обзор и предложения для будущих исследований. Ежеквартальный обзор руководства, 2019. 69(3). С. 277–310.

<sup>5</sup> Андерсон Д. Л. Организационная коммуникация: подходы и процессы — 8-е изд. Совместное обучение. 2017. 352 с.

<sup>6</sup> Разработано автором.

команды. Своевременная и активная нейтральная обратная связь служит демонстрацией уважения и укрепляет чувство командной работы. Развитие такого рода обратной связи внутри команды необходимо для предотвращения сбоев в коммуникации и обеспечения того, чтобы запросы не только передавались, но и выполнялись.

Для формирования культуры обратной связи в организации крайне важно активно способствовать применению всех трех типов обратной связи.

Положительная обратная связь усиливает желаемое поведение и мотивирует людей удерживать и даже еще больше повышать свою производительность. Корректирующая обратная связь позволяет сотрудникам увидеть и дает возможность исправить недостатки в рабочей деятельности и способствует росту их компетенций. Нейтральная обратная связь играет важную роль в предотвращении возникновения сбоев в коммуникации внутри команд, создавая более эффективную рабочую среду<sup>7</sup>.

Путем одновременного внедрения всех типов обратной связи в культуру организации, предприятия имеют возможность создать сбалансированную и комплексную систему обратной связи, которая способствует непрерывному процессу обучения, постоянному росту и развитию команды. Важно отметить, что правильный выбор типа обратной связи и необходимость ее представления зависят от конкретной ситуации, потребностей и предполагаемого результата.

### Роль обратной связи во внутренней коммуникации организации

Для развития культуры непрерывного улучшения, повышения компетенций сотрудников и эффективности работы организации в целом, активное использование практики обратной связи должно быть распространено на все уровни коммуникаций в организации<sup>8</sup>.

В этом разделе рассматривается важность обратной связи на различных этапах работы сотрудников — во время и после смен, а также при личных встречах «один-один» (рис. 2)<sup>9</sup>.



Рис. 2. Этапы предоставления обратной связи<sup>10</sup>

Во время смен обратная связь имеет критическое значение, поскольку она облегчает обмен информацией в режиме реального времени и способствует поддержанию высоких стандартов работы. Сотрудникам, работающим на разных станциях, необходимо постоянно обмениваться обратной связью, чтобы обеспечить соответствие качества продукции стандартам организации. Например, в пиццерии, сотрудник станции упаковки может дать обратную связь сотрудникам станции сборки и начинения относительно внешнего вида готового продукта, в то время как сотрудники станции сборки и начинения могут дать обратную связь сотрудникам цеха заготовки о качестве и количестве заготовленных ингредиентов. Это может быть как корректирующая, так и положительная обратная связь. Непрерывный цикл обратной связи во время смены обеспечивает

<sup>7</sup> Гомес Дж. М., Мэйфилд Дж. Распространение информации о корпоративной социальной ответственности и устойчивом развитии в цифровую эпоху. Ежеквартальный журнал деловых и профессиональных коммуникаций, 2019. 82(2). С. 199–222.

<sup>8</sup> Грант А. Оригиналы: как неконформисты меняют мир. Пингвин, 2017. 352 с.

<sup>9</sup> О’Рейли К., Чатман Дж. Организационная обратная связь: ключ к постоянному совершенствованию и конкурентному преимуществу. В Оксфордском справочнике по организационным коммуникациям. Издательство Оксфордского университета. 2019. — 2-е изд. С. 389–409.

<sup>10</sup> Разработано автором.

необходимые оперативные изменения в работе сотрудников, поддерживает позитивный настрой и помогает сотрудникам быть ориентированными на цели и стандарты организации. Во время смены обмен обратной связью происходит между всеми без исключения сотрудниками.

Важным этапом является обеспечение всесторонней обратной связи от руководителей и супервайзеров к сотрудникам по окончании смен. Такая обратная связь обычно осуществляется посредством оценки эффективности сотрудника, когда менеджеры выделяют время, оценивают и доносят до сотрудников их индивидуальные показатели, объясняют обоснование оценок этих показателей, определяют области для улучшения и выражают признательность за работу. Такая обратная связь дает сотрудникам целостное представление об их эффективности и результативности, позволяет понять как сильные стороны, так и области, требующие развития. Выделяя время на обратную связь после смены и вступая в содержательные беседы с сотрудниками, менеджеры способствуют их росту, развитию и мотивируют на будущие улучшения.

Наряду с процессами предоставления обратной связи в течение и после смен, важным элементом культуры обратной связи служат встречи «один-один». Такие встречи как правило планируются заранее и проводятся с определенной частотой (например раз в месяц), а их важными элементами является достаточность запланированного времени и спокойное место проведения для тет-а-тет диалога между руководителем и сотрудником. Эти встречи служат бесценной платформой для обмена отзывами, предоставляют специальное пространство для открытого диалога, где люди могут как получить обратную связь от своего руководителя, так и поделиться своими собственными отзывами. Этот формат дает возможность руководителям предоставлять персонализированные рекомендации, решать индивидуальные трудности и признать лично достижения каждого сотрудника. Кроме того, это дает сотрудникам возможность высказать свою точку зрения, поделиться идеями и запросить обратную связь относительно ожиданий в отношении их профессиональной деятельности.

Отдельно стоит отметить что роль руководства в целом, особенно менеджеров, играет ключевое значение в формировании культуры обратной связи в организации. Руководители лично демонстрируют важность и правильность использования обратной связи, предоставляя обратную связь менеджерам, которые в свою очередь отвечают за постановку целей для своих команд.

Путем активного внедрения и практики обратной связи на всех уровнях организации предприятия создают культуру, где ценятся открытое общение, сотрудничество, развитие и нацеленность на достижение результатов. Наличие обратной связи на разных этапах работы гарантирует, что сотрудники получают своевременные рекомендации, осознают свои сильные стороны и области для улучшения. Это развивает чувство принадлежности, поскольку сотрудники активно принимают участие в своем развитии, а также вносят свой вклад в успех организации. Кроме того, регулярная обратная связь позволяет организациям адаптироваться, извлекать уроки из опыта и непрерывно повышать производительность и эффективность<sup>11</sup>.

### **Принципы эффективного предоставления обратной связи**

Чтобы обратная связь была конструктивной, мотивирующей и действенной, важно придерживаться определенных принципов при ее предоставлении. В этом разделе изложены ключевые принципы, которые способствуют эффективной обратной связи, включая своевременность, непредвзятый подход, использование «Я-сообщений», позитивную направленность, открытость, диалог и схему «Ситуация — Влияние — Действие» (рис. 3). Понимание и применение этих принципов может значительно повысить качество и результативность обратной связи в рамках организации<sup>12</sup>.

**Своевременность:** Своевременное предоставление обратной связи имеет решающее значение для ее эффективности. Предоставление обратной связи как можно скорее после наблюдения за конкретными действиями сотрудника обеспечивает четкую связь между обратной связью и

<sup>11</sup> Букингем М., Гудолл А. Девять ложей о работе: путеводитель свободомыслящего лидера по реальному миру. — Harvard Business Press, 2019. 332 с.

<sup>12</sup> Кассинг Дж. У. Эффективная коммуникация на рабочем месте: практическое руководство. Ратледж. 2017. 409 с.



Рис. 3. Принципы обратной связи <sup>13</sup>

соответствующим контекстом. Своевременная обратная связь позволяет людям точно вспомнить свои действия, понять их последствия и оперативно внести корректировки при необходимости.

**Безопасность:** Обратная связь должна быть сосредоточена только на действиях, поведении и результатах работы сотрудника, а не на его личных качествах. Делая акцент на конкретных действиях и их последствиях, обратная связь остается объективной и направленной на возможность улучшений результатов текущей работы. Использование непредвзятого языка поможет и уважительный, конструктивный тон сведут к минимуму вероятность защитных действий или негативных реакций.

**«Я-сообщение»:** Важным элементом предоставления эффективной обратной связи является использование «Я-сообщений». В этом случае предметно говорится о том, как дающий обратную связь увидел и почувствовал ситуацию. «Я-сообщения» выражают мнение конкретного человека о конкретных действиях сотрудника. Формулировка обратной связи в терминах личных наблюдений и чувств, а не предположений или обобщений о намерениях и мыслях сотрудника, способствует открытому общению и позволяет избежать оборонительной позиции. Например, вместо того, чтобы говорить: «Вы всегда допускаете ошибки», например лучше использовать «Я-сообщение»: «Я заметил, что в отчете было несколько ошибок, из-за которых мне было сложно понять информацию».

**Позитивная направленность:** поддержание позитивной направленности при предоставлении обратной связи имеет решающее значение для мотивации сотрудников и их вдохновения на успешные изменения. Во-первых, важно отмечать и выделять сильные стороны и достижений, а не только области требующих улучшений. Во-вторых, даже в случае корректирующей обратной связи необходимо отдельно подчеркивать что любая обратная связь направлена как на улучшение профессиональных компетенций сотрудников, так и на результаты организации в целом. Такой подход дает людям сбалансированное представление о своей деятельности и способствует позитивным изменениям.

<sup>13</sup> Разработано автором.

**Открытость:** Создание атмосферы открытости и безопасности имеет важное значение для эффективного развития культуры обратной связи. Руководители и супервайзеры должны демонстрировать свою готовность получать обратную связь и активно поощрять сотрудников высказывать свою точку зрения. Формируя культуру, в которой поощряется обратная связь, работники чувствуют себя более уверенно и комфортно, делясь своими идеями, проблемами и предложениями, что способствует усилению общения и взаимодействия внутри организации.

**Диалог:** Обратная связь должна стимулировать двустороннее взаимодействие, способствующее обмену мнениями и активному участию как от лица дающего обратную связь, так и от получателя. Так участие в обсуждении обеих сторон помогает глубокому пониманию ситуации и содействует совместному решению проблем. Вместо предложения готовых решений, руководители могут использовать открытые вопросы, способствуя и мотивируя людей рефлексировать над своими действиями, побуждая сотрудников рассмотреть другие подходы и принять на себя ответственность за свое развитие.

**Схема «Ситуация — Влияние — Действие»:** Структурирование обратной связи с использованием схемы «Ситуация — Влияние — Действие» является эффективным инструментом донесения обратной связи. Она включает в себя описание конкретной ситуации или наблюдаемого поведения, объяснение последствий этого поведения и предоставление практических рекомендаций по его улучшению. Эта структура помогает людям понять контекст, осознать последствия своих действий и определить практические шаги для роста и развития.

Придерживаясь этих принципов предоставления эффективной обратной связи, организации могут формировать атмосферу непрерывного улучшения, доверия и сотрудничества. Это создает среду, где каждый чувствует себя ценным и вовлеченным в общие цели организации. Обратная связь, основанная на этих принципах, способствует развитию каждого сотрудника.

#### Интеграция обратной связи в культуру организации

Чтобы добиться максимального эффекта от обратной связи и сделать ее неотъемлемой частью работы и культуры организации, важно создать благоприятную среду и внедрить системообразующие элементы, способствующие ее развитию. В этом разделе рассматриваются стратегии включения обратной связи в бизнес-процессы организации, такие как регулярные встречи «один-один», циклы обратной связи, оценки эффективности и развитие культуры установки на рост (рис. 4).

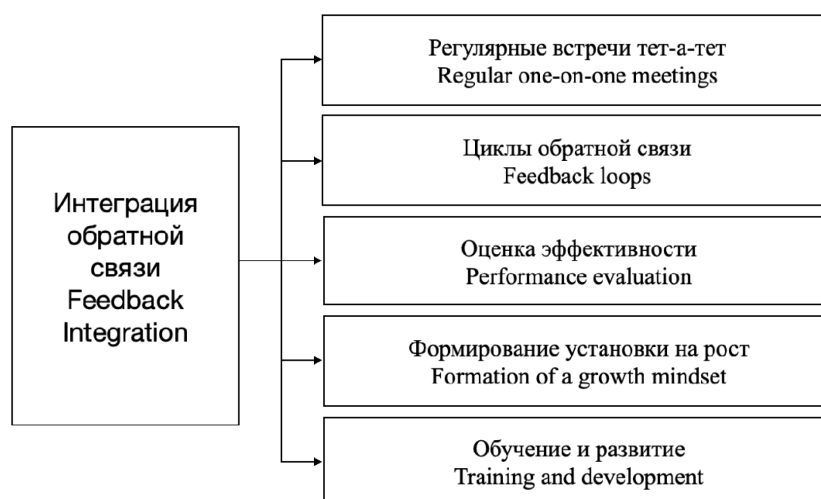


Рис. 4. Интеграция обратной связи <sup>14</sup>

**Регулярные встречи «один-один»:** Проведение регулярных тет-а-тет встреч между руководителями или менеджерами и членами их команды является сильнейшим инструментом интег-

<sup>14</sup> Разработано автором.

рации обратной связи в культуру организации. Для правильно организованных встреч «один-один» отводится специально запланированное время и место. Это способствует открытому и конструктивному диалогу. Во время этих сессий руководители могут предоставить индивидуальную обратную связь, обсудить индивидуальные цели и прогресс, решить проблемы и предложить рекомендации по улучшению текущих результатов работы конкретного сотрудника. Сотрудник, в свою очередь, имеет возможность поделиться своим опытом, задать вопросы, получить исчерпывающие ответы и предоставить обратную связь своему руководителю. Регулярные взаимодействия такого рода не только способствуют обмену обратной связи, но и укрепляют рабочие отношения.

**Циклы обратной связи:** Под различными циклами обратной связи понимается систематический процесс запроса и предоставления обратной связи между командами и сотрудниками на различных этапах работы. Организуя циклы обратной связи внутри команд и между подразделениями, организации создают возможности для непрерывного обучения и совершенствования текущих процессов. Например, регулярные собрания команд могут включать в себя выделенное время для обмена отзывами, на которых члены команды могут обсуждать успехи, проблемы и области для улучшения. Кроме того, организации могут использовать различные онлайн платформы и инструменты для облегчения сбора и распространения отзывов, поощряя обмен отзывами в режиме реального времени.

**Оценка эффективности:** структурированные способы оценки эффективности (чек-листы наблюдения, периодические аттестации, листы оценки, оценки 360) служат эффективным инструментом предоставления всесторонней обратной связи и оценки индивидуальных результатов сотрудника. Такие оценки обеспечивают системную обратную связь и как правило агрегируют ее из множества источников, включая самооценку, отзывы коллег и оценки руководителей. Оценка эффективности проводится в конструктивной и поддерживающей манере, с четкими определениями шагов для будущего роста и развития.

**Развитие культуры установки на рост:** Создание культуры обратной связи ориентированной на личный рост сотрудников, является важным фактором интеграции обратной связи в организационную структуру. Установка на рост побуждает людей рассматривать обратную связь как возможность для обучения и совершенствования, а не как личную критику. Лидерам и менеджерам следует активно продвигать установку на рост, подчеркивая ценность непрерывного обучения, а также приводя примеры людей, которые использовали обратную связь для достижения личного и профессионального роста. Поощряя установку на рост, организации создают среду, в которой сотрудники более восприимчивы к обратной связи и мотивированы к постоянному развитию своих навыков и умений.

**Обучение и развитие:** чтобы эффективно интегрировать обратную связь в культуру организации, важно предоставить возможности для обучения и развития навыкам обратной связи как сотрудникам, так и руководителям. Такие программы, лекции, тренинги могут быть направлены на развитие навыков активного слушания, умений предоставления конструктивной обратной связи, готовности получать обратную связь и участие в эффективном диалоге.

Используя текущие инструменты, организации могут сделать обратную связь частью системной работы и культуры, что в свою очередь способствует постоянному обучению и развитию сотрудников и как следствие системному улучшению общей эффективности работы компании. Эти инструменты помогут создать среду, в которой обратная связь ценится, активно запрашивается и используется для достижения как личного роста, так и роста результатов компании.

### **Этические принципы в практике обратной связи**

При использовании обратной связи в рамках организации крайне важно уделять приоритетное внимание этическим принципам, чтобы обеспечить справедливость, уважение и доверие. В этом разделе затрагиваются ключевые этические принципы, которыми следует руководствоваться при предоставлении обратной связи, включая конфиденциальность и секретность, объективность, честность и индивидуальный подход<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Раппапорт Дж. Этические аспекты обратной связи в организациях. Журнал прикладных наук о поведении. 2019. 215 с.

**Конфиденциальность и секретность:** сохранение конфиденциальности и уважение частной жизни сотрудников имеет первостепенное значение в практике обратной связи. Это необходимо для укрепления доверия и создания безопасной среды для открытого общения. Обсуждения с обратной связью должны проводиться в приватной обстановке, гарантируя, что чувствительная информация, которой делятся в ходе этих бесед, остается конфиденциальной. Соблюдение конфиденциальности укрепляет доверие между тем, кто дает и получает обратную связь, побуждая людей более свободно делиться своими мыслями, проблемами и идеями.

**Объективность:** Обратная связь должна предоставляться объективным и непредвзятым образом, с акцентом на наблюдаемое поведение, действия и результаты. Крайне важно отделять личные мнения или предубеждения от отзывов, гарантируя, что оценки основаны на фактической информации и критериях эффективности. Объективность в обратной связи помогает поддерживать справедливость, позволяя людям понять конкретные области, требующие улучшения, не чувствуя при этом личных нападков или дискриминации.

**Индивидуальный подход:** Практика обратной связи должна учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, их навыки, опыт и способности, признавать и брать в расчет любые точки зрения. Обратная связь должна быть адаптирована к конкретному человеку с учетом его культурного, социального и личного контекста. Применяя этот принцип, организации создают среду, в которой все люди чувствуют, что их ценят, и могут максимально раскрыть свой потенциал.

**Честность:** Честность является важным этическим принципом в практике обратной связи. Обратная связь должна осуществляться единым и последовательным образом, гарантируя, что сходное поведение или действия получают схожие оценки и что все люди имеют равные возможности получать и предоставлять обратную связь. Поддерживая честность, организации поощряют чувство справедливости и равного отношения среди всех своих сотрудников.

Этические принципы в практике обратной связи стремятся гарантировать, чтобы ко всем сотрудникам без исключения относились с уважением и одинаково справедливо. Уделяя внимание конфиденциальности и секретности, объективности, индивидуальному подходу и честности, организации создают среду, в которой обратная связь ценится, пользуется доверием и используется для личностного и профессионального роста.

### **Заключение**

В заключение следует отметить, что эффективная интеграция обратной связи в культуру организации способствует созданию культуры ориентации на постоянные улучшения, доверия и сотрудничества внутри компании, что в свою очередь способствует непрерывному улучшению внутренних процессов и результатов организации. Придерживаясь этических принципов, организации могут создать среду, в которой обратная связь ценится и используется в качестве важнейшего инструмента для личностного и профессионального роста. Уделение приоритетного внимания регулярным встречам один на один, циклам обратной связи, оценкам эффективности и развитию культуры установки на рост еще больше укрепляют культуру обратной связи, а внедрение системного обучения навыкам обратной связи создает дополнительные возможности для роста сотрудников. Рассматривая обратную связь как важнейший инструмент развития бизнеса, организации создают основу для открытого диалога и непрерывного улучшения. Это способствует формированию доверительных отношений, поощряет инновации и способствует повышению общей эффективности и производительности организации.

### **Список литературы**

1. Андерсон Д. Л. Организационная коммуникация: подходы и процессы — 8-е изд. Совместное обучение. 2017. 352 с.
2. Букингом М., Гудолл А. Девять ложей о работе: путеводитель свободомыслящего лидера по реальному миру. — Harvard Business Press, 2019. 332 с.
3. Вакола М., Бурадас Д. Влияние обратной связи на индивидуальную эффективность: обзор и предложения для будущих исследований. Ежеквартальный обзор руководства. 2019. 69(3). С. 277–310.
4. Гомес Дж. М., Мэйфилд Дж. Распространение информации о корпоративной социальной ответственности и устойчивом развитии в цифровую эпоху. Ежеквартальный журнал деловых и профессиональных коммуникаций. 2019. 82(2). С. 199–222.

5. Грант А. Оригиналы: как неконформисты меняют мир. Пингвин, 2017. 352 с.
6. Кассинг Дж. У. Эффективная коммуникация на рабочем месте: практическое руководство. Ратледж. 2017. 409 с.
7. Коман Э., Вольф С. Влияние качества обратной связи и доверия на вовлеченность сотрудников: обзор и направления будущих исследований. Журнал организационного поведения, 2020. 41(4). С. 306–321.
8. Матиас Б., Смит Х. Использование обратной связи для стимулирования обучения и производительности: обзор и интеграция теории и исследований. Журнал бизнеса и психологии, 2020. 35(4). С. 417–431.
9. О'Рейли К., Чатман Дж. Организационная обратная связь: ключ к постоянному совершенствованию и конкурентному преимуществу. В Оксфордском справочнике по организационным коммуникациям. Издательство Оксфордского университета. 2019. 2-е изд. С. 389–409.
10. Раппапорт Дж. Этические аспекты обратной связи в организациях. Журнал прикладных наук о поведении. 2019. 215 с.
11. Такки М.Р., Баккер А.Б., Доллард М.Ф. Расширение прав и возможностей лидеров, оптимизирующих условия труда для вовлеченности: многоуровневое исследование. Журнал психологии профессионального здоровья, 2012. Т. 17. № 1. С. 15.
12. Хейнс Дж., Уильямс С., Карсон Дж. Обратная связь, которая работает: роль конструктивной критики. Журнал деловой этики, 2020. 163(3). С. 439–452.

#### References

1. Anderson D.L. Organizational Communication: Approaches and Processes – 8th ed. Cengage Learning. 2017. 352 pp.
2. Buckingham M., Goodall A. Nine lies about work: A freethinking leader's guide to the real world. – Harvard Business Press, 2019. 332 pp.
3. Vakola M., Bouradas D. The Impact of Feedback on Individual Performance: A Review and Suggestions for Future Research. Management Review Quarterly, 2019. 69(3). Pp. 277–310.
4. Gómez J.M., Mayfield J. Communicating Corporate Social Responsibility and Sustainability in the Digital Era. Business and Professional Communication Quarterly, 2019. 82(2). Pp. 199–222.
5. Grant A. Originals: How non-conformists move the world. – Penguin, 2017. 352 pp.
6. Kassing J.W. Effective Communication in the Workplace: A Practical Guide. Routledge. 2017. 409 pp.
7. Koman E., Wolff S. The impact of feedback quality and trust on employee engagement: A review and directions for future research. Journal of Organizational Behavior, 2020. 41(4). Pp. 306–321.
8. Mathias B., Smith H. Leveraging feedback to promote learning and performance: A review and integration of theory and research. Journal of Business and Psychology. 2020. 35(4). Pp. 417–431.
9. O'Reilly C., Chatman, J. Organizational Feedback: A Key to Continuous Improvement and Competitive Advantage. In The Oxford Handbook of Organizational Communication. Oxford University Press. 2019. 2nd ed. Pp. 389–409.
10. Rappaport J. Ethical dimensions of feedback in organizations. Journal of Applied Behavioral Science. 2019. 215 pp.
11. Tuckey M.R., Bakker A.B., Dollard M.F. Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. Journal of occupational health psychology. 2012. Т. 17. № 1. Pp. 15.
12. Haines J., Williams C., Carson, J. Feedback that works: The role of constructive criticism. Journal of Business Ethics, 2020. 163(3). Pp. 439–452.



## К вопросу о планировании и управлении рисками в спорте

**М. А. Яковлев**

Аспирант,

[aspirant-me@yandex.ru](mailto:aspirant-me@yandex.ru)

Московская международная академия,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Каждое спортивное и развлекательное мероприятие сопряжено с физическим риском. Тип и уровень зависят от таких переменных, как вид деятельности, местоположение, уровень квалификации участников, время и количество зрителей. Каким бы ни было ваше мероприятие, важно, чтобы вы были готовы к нему, управляя этими рисками.

Спорт и отдых сопряжены с определенным уровнем физического риска. Многие спортивные и рекреационные мероприятия связаны с ударами на высокой скорости, экстремальными усилиями, воздействием высоты или глубины, а также факторами окружающей среды, такими как погода. Участники признают, что ощущают риск, когда участвуют в этих мероприятиях. В то же время организаторы несут ответственность за принятие мер по обеспечению безопасности участников, зрителей, оплачиваемого персонала, волонтеров и широкой общественности.

Эффективное управление рисками применяет четкий процесс выявления рисков, устанавливает приемлемый уровень рисков и предпринимает шаги для поддержания рисков на этом уровне. Управление рисками осуществляется путем оценки потенциальных последствий и вероятности, выработки четких действий и разработки плана реагирования.

Успешные организаторы скорее управляют рисками, чем избегают их. Они фокусируются на целях и безопасности, а не только на соблюдении требований. Благодаря эффективному управлению рисками вы можете свести к минимуму потенциальные затраты и обязательства, связанные с планированием мероприятий, что сделает мероприятие более безопасным и приятным.

**Ключевые слова:** спорт, спортивные мероприятия, индустрия, риск, страхование, предотвращение, управление, риск-менеджмент.

**Для цитирования:** Яковлев М.А. К вопросу о планировании и управлении рисками в спорте. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 202–205. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-202-205>.

## On the issue of planning and risk management in sports

**M. A. Yakovlev**

Postgraduate student,

[aspirant-me@yandex.ru](mailto:aspirant-me@yandex.ru),

Moscow International Academy,  
Moscow, Russia

**Abstract:** Every sporting and entertainment event involves a physical risk. The type and level depend on variables such as the type of activity, location, skill level of participants, time and number of viewers. Whatever your event is, it is important that you are prepared for it by managing these risks.

Sports and recreation involve a certain level of physical risk. Many sports and recreational activities involve high-speed impacts, extreme effort, exposure to altitude or depth, and environmental factors such as weather. Participants recognize that there is a risk when participating in these activities. At the same time, the organizers are responsible for taking measures to ensure the safety of participants, spectators, paid staff, volunteers and the general public.

Effective risk management applies a clear risk identification process, establishes an acceptable risk level and takes steps to maintain risks at this level. Risk management is carried out by assessing potential consequences and probability, developing clear actions and developing a response plan.

*Successful organizers manage risks rather than avoid them. They focus on goals and security, not just compliance. Through effective risk management, you can minimize the potential costs and obligations associated with event planning, which will make the event safer and more enjoyable.*

**Keywords:** sports, sports events, industry, risk, insurance, prevention, management, risk management.

**For citation:** Yakovlev M.A. On the issue of planning and risk management in sports. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 202–205. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-202-205>.

Управление рисками уже стало растущей темой в мире спорта. Проверка биографических данных тренеров и волонтеров стала нормой еще до 2020 года, предложения по страхованию расширились и предоставили дополнительные покрытия, которые лучше соответствовали потребностям операторов мероприятий и объектов.

Затем разлилась пандемия COVID-19 и изменила взгляды всех на управление рисками. Горячими темами стали все — от процедур уборки до практики составления расписания и средств индивидуальной защиты. Проверка биографических данных, страхование и безопасный спорт являются константами, но управление рисками как технология обеспечения безопасности в спорте уже развивается и еще более активно будет развиваться в будущем.

Спорт и крупные спортивные мероприятия имеют огромную ценность на разных уровнях — они объединяют людей способом, не похожим ни на какой другой совместный опыт. С этим значением связаны огромные доходы и потенциальная рыночная стоимость, о чем свидетельствуют миллиарды долларов, которые ежегодно приносят большинство крупнейших профессиональных лиг.

Большая часть этих доходов оказалась под угрозой в 2020 году, поскольку пандемия COVID-19 закрыла лиги и опустела на стадионах и аренах. Когда спортивные мероприятия в конце концов вернулись, на стадионах было относительно тихо, игроки соревновались перед вырезанными из картона экранами под звуки шума толпы. Почти пустые трибуны лишили зрителей не только энергии, но и доходов от продажи билетов.

Соревнования во время глобальной пандемии также требовали дополнительных медицинских тестов, правил социального дистанцирования, протоколов отслеживания контрактов и других мер. Это увеличивало расходы, иногда вынуждало спортсменов пропускать соревнования и приводило к отмене или переносу нескольких мероприятий. По большинству оценок, мировые убытки спортивных ассоциаций в 2020 году составят от 50 до 65 миллиардов долларов<sup>1</sup>.

Хотя эти чрезвычайные потери были вызваны наихудшим сценарием развития событий, пандемия подчеркнула, с каким большим риском ежедневно сталкиваются те, кто работает во всех сферах спортивной индустрии.

Риски для здоровья, безопасности и благополучия присущи спорту и отдыху. Участники должны быть осведомлены о различных возможных связанных с этим рисках. Организаторы несут юридическую ответственность за принятие разумных мер по управлению такими рисками.

Международная организация по стандартизации (ISO) определяет риск как «влияние неопределенности на цели»<sup>2</sup>. В контексте организации и проведения спортивного или развлекательного мероприятия в настоящем руководстве учитывается, что ваша цель состоит в успешном проведении вашего мероприятия путем обеспечения того, чтобы выявленные риски были сведены к минимально возможному уровню.

Каждое спортивное и развлекательное мероприятие сопряжено с риском. Тип и уровень зависят от таких переменных, как вид деятельности, местоположение и окружающая среда, уровень квалификации и количество участников, погодные условия и количество зрителей.

Каким бы ни было мероприятие, важно, чтобы все организаторы и участники были готовы к нему, выявив, оценив эти риски и управляя ими.

<sup>1</sup> Sports. URL: <https://www.marsh.com/na/industries/sports.html> Дата обращения: 1.11.2023.

<sup>2</sup> Risk Management in Sport. Think Safe. Play Safe. Stay Safe. Another initiative by the Safety Management Division, ActiveSG. Singapore. 2021.

В 21-ом веке число судебных исков, связанных со спортом, продолжает расти. В многомиллиардной спортивной индустрии усилилось давление на всех, кто занимается спортом. Управление рисками, долгое время являвшееся жизненно важной частью бизнеса, медицины и страхования, стало ценным дополнением к праву и спорту в спортивной индустрии. Очевидно, что управление рисками играет жизненно важную роль в борьбе с потоком судебных исков, с которыми сталкиваются все организации, связанные со спортом, на всех уровнях. Похоже, что любое неблагоприятное решение против действия спортсмена или спортивной организации приводят к дорогостоящему судебному разбирательству или угрозе судебного разбирательства.

Управление рисками пытается обуздать эту тенденцию, предоставляя политику, процедуры, аудиты безопасности, оценки рисков и планы действий в чрезвычайных ситуациях. Управление рисками в спорте нелегко определить, поскольку оно касается сложных вопросов. Херб Аппенцеллер, пионер в области спортивного права и управления рисками, определяет управление спортивными рисками следующим образом: «Управление спортивными рисками — это процесс, в ходе которого разрабатывается комплексный план управления рисками, направленный на устранение или минимизацию риска потерь в результате травм для участников и зрителей и избежать финансовых потерь. Стратегии управления спортивными рисками нуждаются в постоянной переоценке, соблюдении юридических обязанностей и ответственности за создание безопасной среды»<sup>3</sup>.

Джон Т. Волохан, профессор спортивного права Сиракузского университета, пишет в журнале *Athletic Business*, что одной из наиболее важных задач является контроль или ограничение подверженности организации финансовому риску — либо путем страхования, либо путем принятия корректирующих мер, снижающих риски. Хотя существует множество способов снизить подверженность организации, одним из лучших способов является разработка плана управления рисками.

Он добавляет: «При разработке эффективного плана управления рисками, который может включать в себя все, начиная от частоты и типа требуемого технического обслуживания оборудования и заканчивая надлежащими процедурами в чрезвычайных ситуациях и обучением персонала, важно, чтобы администраторы спортивных и рекреационных учреждений пытались выявить любые риски, которые могут быть связаны с деятельностью. В результате одним из первых шагов является проведение аудита рисков, в ходе которого администраторы обходят объект и проверяют его на наличие потенциальных опасностей»<sup>4</sup>.

Проверка всего оборудования на предмет износа важна, поскольку предприятие несет ответственность за травмы, полученные в результате использования неисправного оборудования, которое, как оно знает или должно было знать, представляет опасность для пользователей.

По мнению исследователя, недостаточно проводить только разовый или ежегодный аудит. Для того, чтобы план управления рисками был эффективным, важно, чтобы план включал регулярную, систематическую программу проверок, включающую письменный отчет о проведении проверок, включая информацию о том, кто проводил аудит, дату, любые обнаруженные дефекты и любые средства, принятые для их исправления.

Тодд Зайдлер, эксперт по управлению рисками и директор программы спортивного администрирования Университета Нью-Мексико, подчеркивает необходимость планов управления рисками, но предостерегает тех, кто использует такие планы, когда пишет: «Каждый план управления рисками уникален и должен быть разработан специально для каждой организации и вида деятельности. Не следует просто копировать другие планы управления рисками при разработке плана для своего места проведения или организации»<sup>5</sup>.

Спорт и отдых сопряжены с рисками для здоровья, безопасности и благополучия. Многие спортивные и развлекательные мероприятия связаны с ударами на высокой скорости, экстремальными усилиями, использованием различного оборудования и факторами окружающей сре-

<sup>3</sup> Appenzeller H. Sport risk management Strategies. *Successful Sport Management*. 2018; 6: 12–44.

<sup>4</sup> Wolohan J.T. Risk management for sport. *Athletic Business*. 2020; 1: 199–218.

<sup>5</sup> Seidler T. Trends and Issues in Risk Management for Recreational Sport Programs. *Athletic Business*. 2011; 4: 116–139.

ды, такими как погода. Участники должны понимать и принимать тот факт, что участие в этих мероприятиях сопряжено с риском. В то же время, как организатор мероприятия, вы несете юридическую ответственность за принятие всех разумных мер для поддержания здоровья и безопасность участников, зрителей, официальных лиц, оплачиваемого персонала, волонтеров и широкой общественности.

Эффективное управление рисками предусматривает четкий процесс выявления, анализа и оценки рисков, связанных с мероприятием. Это поможет провести позитивное и безопасное мероприятие для всех заинтересованных сторон.

Помимо обеспечения позитивного и безопасного проведения мероприятия для участников, соблюдение законодательства и защита являются важными факторами в управлении рисками проведения мероприятия. Обеспечение осведомленности о соответствующем законодательстве, нормативных актах, отрасли кодексы практики, правила конкуренции и признанные стандарты имеют решающее значение, так же как и возможность продемонстрировать соответствие этим ориентирам.

В индустрии спорта и развлечений правильное управление рисками до, во время и после каждого мероприятия имеет решающее значение для успеха. Организатору мероприятий важно, чтобы посетители получали удовольствие и делали это безопасно, поэтому необходимо использовать хороший план, умелое исполнение и тщательный анализ после мероприятия. Организация мероприятий не может быть статичной. Она должна быть гибкой и отзывчивой. Постоянное совершенствование и модификация методов управления рисками может помочь предотвратить судебные иски или подготовиться к их подаче.

#### Список литературы

1. Appenzeller H. Sport risk management Strategies. *Successful Sport Management*. 2018; 6: 12–44.
2. Risk Management in Sport. Think Safe. Play Safe. Stay Safe. Another initiative by the Safety Management Division, ActiveSG. Singapore. 2021.
3. Seidler T. Trends and Issues in Risk Management for Recreational Sport Programs. *Athletic Business*. 2011; 4: 116–139.
4. Sports. URL: <https://www.marsh.com/na/industries/sports.html> Дата обращения: 1.11.2023.
5. Wolohan J.T. Risk management for sport. *Athletic Business*. 2020; 1: 199–218.
6. Лагереv К.И. Развитие человеческих ресурсов как основной инструмент формирования профессиональных компетенций. *Ученые записки Российской академии предпринимательства*. 2023. Т. 22. № 1. С. 70–74. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-1-70-74>.

#### References

1. Appenzeller H. Sport risk management Strategies. *Successful Sport Management*. 2018; 6: 12–44.
2. Risk Management in Sport. Think Safe. Play Safe. Stay Safe. Another initiative by the Safety Management Division, ActiveSG. Singapore. 2021.
3. Seidler T. Trends and Issues in Risk Management for Recreational Sport Programs. *Athletic Business*. 2011; 4: 116–139.
4. Sports. URL: <https://www.marsh.com/na/industries/sports.html> Дата обращения: 1.11.2023.
5. Wolohan J.T. Risk management for sport. *Athletic Business*. 2020; 1: 199–218.
6. Lagerev K.I. The development of human resources as the main tool for the formation of professional competencies. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2023. Т. 22. № 1. P. 70–74. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-1-70-74>.



## К вопросу применения скидок в процессе маркетинга

**А. Ю. Янченко**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[yanchenko\\_au@mail.ru](mailto:yanchenko_au@mail.ru)*

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Россия*

**М. М. Репилова**

*Студент,  
[remaryzka@mail.ru](mailto:remaryzka@mail.ru)*

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются скидки, их виды, функции и значение для продавцов и покупателей. Акцентируется внимание на том, кому из участников рынка скидки приносят наибольшую выгоду. Для целей исследования анализируется специальная литература и выясняется, что производители устанавливают скидки с целью повышения продаж и привлечения клиентов. Предлагается подробная классификация видов скидок, с описанием и примерами использования в маркетинговых кампаниях. В результате приводится разъяснение скидочного механизма и делаются выводы о том, что скидки — не всегда источник дохода продавца, но и зачастую риск возникновения убытков. Для покупателей также существует риск неоправданных затрат на ненужные покупки. В итоге подробно формулируются ошибки в использовании скидок и составляются рекомендации по их правильному использованию для продавцов и покупателей.

**Ключевые слова:** скидки, выгода, маркетинговые технологии, зависимость, конкуренция.

**Для цитирования:** Янченко А.Ю., Репилова М.М. К вопросу применения скидок в процессе маркетинга. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 206–211. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-206-211>.

## On the question of applying discounts in the marketing process

**A. Yu. Yanchenko**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[yanchenko\\_au@mail.ru](mailto:yanchenko_au@mail.ru)*

*Saint-Petersburg State Marine Technical University,  
Saint-Petersburg, Russia*

**M. M. Repilova**

*Student,  
[remaryzka@mail.ru](mailto:remaryzka@mail.ru)*

*Saint-Petersburg State Marine Technical University,  
Saint-Petersburg, Russia*

**Abstract:** This article discusses discounts, their types, functions and meaning for sellers and buyers. Attention is focused on which of the market participants discounts bring the greatest benefit. For the purposes of the study, special literature is analyzed and it turns out that manufacturers set discounts in order to increase sales and attract customers. A detailed classification of the types of discounts is offered, with a description and examples of use in marketing campaigns. As a result, an explanation of the discount mechanism is provided and conclusions are drawn that discounts are not always a source of income for the seller, but also often the risk of losses. For buyers, there is also a risk of

*unjustified costs for unnecessary purchases. As a result, errors in the use of discounts are formulated in detail and recommendations are made on their correct use for sellers and buyers.*

**Keywords:** discounts, benefit, marketing technologies, dependence, competition.

**For citation:** Yanchenko. A.Yu., Repilova M.M. On the question of applying discounts in the marketing process. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 206–211. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-206-211>.

При выставлении скидок учитывается множество факторов, затрагивающих интересы и потребителей, и производителей. Компании должны учитывать востребованность своего товара или услуги на рынке, цены конкурентов, себестоимость товара, сезонность и многое другое. Величину скидки, в первую очередь, определяет начальная стоимость товара, включающая все издержки производства. По этой причине начальная стоимость продукции зачастую завышена — в будущем это обеспечивает возможность проведения различных акций.

В экономической практике используется сорок различных видов скидок. Наиболее часто используемые представлены в таблице 1.<sup>1</sup>

Таблица 1

Виды скидок

№ п/п	Наименование скидки	Описание скидки	Пример
1.	Количественные скидки	Устанавливаются при покупке клиентом большого объёма продукции и начисляются в виде процентов к этому объёму <sup>2</sup> .	При покупке партии свыше 1000 шт. скидка равна 10%.
2.	Бонусные скидки (скидки за оборот)	Предоставляются постоянным клиентам. Их величина зависит от регулярности и интенсивности использования покупателем определенной продукции или услуги.	Крупные рестораны ведут учёт своих посетителей — скидка начинает действовать при посещении ресторана более 5 раз.
3.	Скидки «сконто»	Предоставляются покупателю, если он оплатил товар раньше заявленного по договору срока или наличными деньгами.	Покупатель оплатил телевизор наличными деньгами.
4.	Сезонные скидки	Предназначены для сбыта товара в тот сезон, когда он уже не так актуален, как прежде, но будет актуален через определённый промежуток времени. Эти скидки позволяют продавцу поддерживать более стабильный уровень производства, ритмичность загрузки мощности производства.	Летом магазин продаёт зимние пуховики с 45% скидкой.
5.	Дилерские скидки	Предлагаются для дилерских компаний, способствующих распространению продукции.	Производитель самостоятельно оплачивает доставку товара для продажи до дилера.
6.	Функциональные скидки	Предусмотрены для участников продвижения, учёта, реализации и хранения товара.	Участникам процесса товародвижения, которые выполняют функции построения маркетингового канала,

<sup>1</sup>Тарасенко Р. Как правильно делать скидки, если без них не обойтись [электронный ресурс]. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/40discounts.htm> (дата обращения: 25.10.23).

<sup>2</sup>Кевра Г.И. Применяем оптовую скидку. Практическое ценообразование. 2019. № 1. С. 57–65.

Продолжение таблицы

№ п/п	Наименование скидки	Описание скидки	Пример
			производители, владельцы товара предлагают функциональные скидки <sup>3</sup> .
7.	Специальные скидки	Предоставляются покупателям, имеющим особое значение для продавца.	К ним относятся скидки на пробные партии и заказы.
8.	Экспортные скидки	Устанавливаются в зависимости от цен конкурентов на внешнем рынке, при продаже за границу. Зачастую превышают скидки на этот же товар в своей стране.	Если покупателем становится иностранная организация, продавец предлагает дополнительную схему бонусов.
9.	Скрытые скидки	Осуществляются путём раздачи бесплатных образцов продукции, осуществления некоторых бесплатных услуг, а также при выдаче кредита без процентов.	Магазин «Рив Гош» раздаёт образцы кремов для лица.
10.	Клубные скидки	Предоставляются потребителям, являющимся членами тех или иных клубов.	Магазин «Перекрёсток» предлагает 10% скидку держателям клубной карты.
11.	Специфические скидки	Предлагаются исходя из уникальной идеи производителя.	Фирма «Бета» предоставляет скидку тем клиентам, в фамилии которых есть буквы, составляющие название фирмы.

Скидки имеют большое значение как для продавцов, так и для покупателей. Производитель снижает цену для привлечения, переманивания и удержания покупателей. И если ему это удастся, то он легко окупит свои затраты и получит хорошую прибыль, за счёт роста продаж. Поэтому скидки являются одним из самых действенных способов борьбы с конкуренцией. Задача предприятия при данном методе ценообразования — продать товаров больше, чем у конкурентов, установив меньшую стоимость.<sup>4</sup> Кроме того, перед производителями стоит проблема сбыта нереализованной и залежавшейся продукции, которая в больших количествах может оставаться на складах магазинов, требуя огромных затрат на её хранение. Так как непроданный товар представляет собой потраченные деньги из оборота магазина, которые могут просто пропасть, производители вынуждены отбивать их путём снижения стоимости товаров. Зачастую компаниям легче потратиться на скидки и вдвойне окупить их с помощью возросшего товарооборота, чем долгое время оплачивать издержки на хранение. Покупателям же выгодно и приятно совершить покупку по более низкой цене, чем она могла бы быть. Скидки помогают потребителям экономить свои деньги и приобретать товары, которые они хотят в большем количестве и с большим удовольствием<sup>5</sup>.

Однако чрезмерное увлечение скидками имеет свои негативные последствия для обоих участников рынка.

<sup>3</sup> Чернозубенко П.Е. Записки маркетолога [электронный ресурс]. URL: [https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_f/funktsionalnaya\\_skidka/](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_f/funktsionalnaya_skidka/).

<sup>4</sup> Сысоева Е.В. Скидки как инструмент ценообразования организации. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 10-1. С. 23–33.

<sup>5</sup> Энджел Д. Поведение потребителей — СПб: Питер Ком, 1999. 768 с.

<sup>6</sup> Ариели Дэн. Предсказуемая иррациональность: Скрытые силы, определяющие наши решения. Перераб. и доп. изд. / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. 335 с. [электронный ресурс]. URL: [https://vsenauka.ru/free\\_books\\_cache/predskazyemaya\\_urracunalnost.pdf](https://vsenauka.ru/free_books_cache/predskazyemaya_urracunalnost.pdf).

Недобросовестные продавцы могут устанавливать скидки на товары, у которых подходит к концу или уже истёк срок годности, и покупка таких товаров может навредить здоровью покупателей. Люди, ослеплённые жёлтыми и красными ценниками, совершают лишние и ненужные для себя покупки, тем самым тратя ещё больше денег. Ещё одно негативное последствие увлечения скидками проявляется в очевидной потере выгоды, которую покупатели не замечают. В книге «Предсказуемая иррациональность»<sup>6</sup> американский учёный Дэн Ариели подробно описал свой эксперимент, которым наглядно показал, как неразумно мыслят люди, когда видят объявления о распродажах и акциях. Он предложил своим студентам купить дорогой трюфель за 15 центов или обычную конфету за 1 цент. Справедливо рассудив, что 15 центов очень выгодная цена для этого трюфеля, 73% студентов купили его. Но когда Дэн Ариели снизил цену каждой сладости на 1 цент, и обычная конфета стала бесплатной, а трюфель ещё более выгодным, 69% студентов предпочли взять бесплатную конфету вместо очень выгодной покупки другой.

Неправильное установление скидок также может навредить и бизнесу. Так, «снижая цены, вы дешевле сами»<sup>7</sup>. Когда производитель делает большую скидку, покупатель начинает сомневаться в качестве товара и чувствует подвох, в то время как дорогие вещи наоборот имеют большую ценность и вызывают большее доверие у потребителя. То есть, если сильно переборщить со скидками, можно даже потерять клиентов, которые не захотят покупать подозрительно дешёвые вещи. Скидки скрывают другие преимущества<sup>8</sup>. И действительно, красные ценники зачастую полностью завладевают сознанием человека, и он уже не замечает другие хорошие качества товара, кроме маленькой цены, а, следовательно, у производителя не будет особых гарантий того, что клиент вернётся снова, ведь он не отметил для себя ничего, кроме выгодной цены. Кроме того, скидки портят людей. Купив однажды товар по скидке, покупатель с большой долей вероятности не захочет покупать его снова за полную стоимость<sup>9</sup>. Скорее всего, он будет ждать следующих акций, что снизит продажи и прибыль магазина.

В итоге можно сформулировать перечень рекомендаций по правильному использованию скидок для продавцов (см. рис. 1). Очень важно магазинам заслужить доверие покупателя, чтобы стимулировать его к новым покупкам<sup>10</sup>.

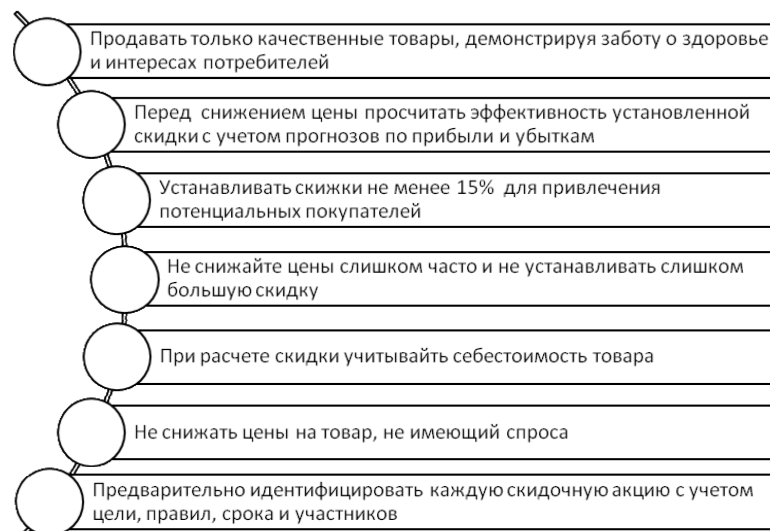


Рис. 1. Рекомендации для продавцов по использованию скидок<sup>11</sup>

<sup>7</sup> Кеннеди Ден. Пять причин, почему скидки убивают ваш бизнес [электронный ресурс]. URL: <https://salesap.ru/blog/po-tu-storonu-skidok>.

<sup>8</sup> Кеннеди Ден. ук. соч.

<sup>9</sup> Мальцева А.Н. и Зигора Н.П. Маркетинговый ход «уловка для покупателя». Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации [электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015009346> (дата обращения: 25.10.23).

<sup>10</sup> Дорофеев В.А. Процент скидки как фактор доверия и готовности к покупке товаров в магазинах разного профиля. Маркетинг и маркетинговые исследования. 2019. № 1. С. 10–18.

<sup>11</sup> Разработка автора.

Для покупателей также можно составить список рекомендаций по правильному использованию скидочных карт:

1. Прежде чем купить уценённый товар, убедитесь, что действительно сейчас нуждаетесь в нём.
2. Перед приобретением обязательно проверяйте срок годности и дату изготовления товара, особенно если речь идёт о скоропортящейся продукции.
3. Перед походом в магазин напишите список необходимых товаров.
4. Не гонитесь за жёлтыми и красными ценниками, больше обращайте внимание на качество продукта, отмечайте для себя другие его особенности.
5. Игнорируйте вывески «срочно!»; «количество ограничено!» и т.д.
6. Собираясь в магазин, возьмите с собой определённую сумму только на необходимые товары.

Таким образом, при правильном использовании скидки приносят выгоду в равной мере и продавцам, и покупателям. Тема скидочного механизма очень актуальна как для предпринимателей, так и для обычных людей<sup>12</sup>. Первым изучение данной темы позволяет понять каким образом, в каких случаях и в каких размерах стоит устанавливать скидки на свою продукцию, чтобы увеличить прибыль и не понести убытки. Вторым она поможет научиться разумно покупать товары по скидкам, не причиняя вреда своему здоровью и бюджету, а также понять по какой причине производители, казалось бы, добровольно идут на убытки.

#### Список литературы

1. Тарасенко Р. Как правильно делать скидки, если без них не обойтись [электронный ресурс]. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/40discounts.htm> (дата обращения: 25.10.23).
2. Кевра Г.И. Применяем оптовую скидку. Практическое ценообразование. 2019. № 1. С. 57–65.
3. Чернозубенко П.Е. Записки маркетолога [электронный ресурс]. URL: [https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_f/funktsionalnaya\\_skidka/](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_f/funktsionalnaya_skidka/) (дата обращения: 23.10.23).
4. Сысоева Е.В. Скидки как инструмент ценообразования организации. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 10-1. С. 23–33.
5. Энджел Д. Поведение потребителей — СПб: Питер Ком, 1999. 768 с.
6. Ариели Дэн. Предсказуемая иррациональность: Скрытые силы, определяющие наши решения. Перераб. и доп. изд. / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. 335 с. [электронный ресурс]. URL: [https://vsenauka.ru/free\\_books\\_cache/predskazyemaya\\_urracunalnost.pdf](https://vsenauka.ru/free_books_cache/predskazyemaya_urracunalnost.pdf). — (Дата обращения: 25.10.23).
7. Кеннеди Ден. Пять причин, почему скидки убивают ваш бизнес [электронный ресурс]. URL: <https://salesap.ru/blog/po-tu-storonu-skidok/> (дата обращения: 23.10.23).
8. Мальцева А.Н. и Зигора Н.П. Маркетинговый ход «уловка для покупателя». Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации [электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015009346> (дата обращения: 25.10.23).
9. Дорофеев В.А. Процент скидки как фактор доверия и готовности к покупке товаров в магазинах разного профиля. Маркетинг и маркетинговые исследования. 2019. № 1. С. 10–18.
10. Шишкина А.В. Периодизация развития коммерческих скидочных карт. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2020. № 2 (184). С. 55–62.

#### References

1. Tarasenko R. How to make discounts correctly if you can't do without them [electronic resource]. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/40discounts.htm> (date of application: 10/25.23).
2. Kevra G.I. Apply wholesale discount. Practical pricing. 2019. No. 1. pp. 57–65.
3. Chernozubenko P.E. Notes of a marketer [electronic resource]. URL: [https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_f/funktsionalnaya\\_skidka/](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_f/funktsionalnaya_skidka/) (accessed: 23.10.23).
4. Sysoeva E.V. Discounts as a pricing tool of the organization. Economy: yesterday, today, tomorrow. 2019. Vol. 9. No. 10-1. Pp. 23–33.
5. Angel D. Consumer behavior — St. Petersburg: Peter Com, 1999. 768 s.

<sup>12</sup> Шишкина А.В. Периодизация развития коммерческих скидочных карт. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2020. № 2 (184). С. 55–62.

6. Arieli Dan. Predictable irrationality: Hidden Forces that Determine Our Decisions. Pererab. and additional ed. Translated from English — М.: Alpina Publisher, 2019. 335 p. [electronic resource]. URL: [https://vsenauka.ru/free\\_books\\_cache/predskazyemaya\\_urracuonalnost.pdf](https://vsenauka.ru/free_books_cache/predskazyemaya_urracuonalnost.pdf). — (Accessed: 10/25.23).
7. Kennedy Den. Five reasons why discounts are killing your business [electronic resource]. URL: <https://salesap.ru/blog/po-tu-storonu-skidok/> (accessed: 10/23/23).
8. Maltseva A.N. and Zigora N.P. Marketing ploy «a trick for the buyer». Financial University under the Government of the Russian Federation [electronic resource]. URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015009346> (accessed: 10/25.23).
9. Dorofeev V.A. Discount percentage as a factor of trust and readiness to purchase goods in stores of various profiles. Marketing and marketing research. 2019. No. 1. Pp. 10-18.
10. Shishkina A.V. Periodization of the development of commercial discounts. Bulletin of the Samara State University of Economics. 2020. No 2 (184). Pp. 55–62.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-212-225>



## Некоторые внутренние и внешние факторы роста экономики страны

**Л. А. Ахметов**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[lerik.ahmetov@yandex.ru](mailto:lerik.ahmetov@yandex.ru)*

*Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского,  
Москва, Россия*

**В. С. Балабанов**

*Доктор экономических наук, профессор,  
Заслуженный деятель науки Российской Федерации,  
[VS.Balabanov@yandex.ru](mailto:VS.Balabanov@yandex.ru)*

*Российская академия предпринимательства,  
Москва, Россия*

**М. А. Булавина**

*Кандидат юридических наук, доцент,  
[m.a.bulavina@yandex.ru](mailto:m.a.bulavina@yandex.ru)*

*Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** в статье рассматриваются проблемы и вопросы динамики экономики (ВВП) России под воздействием внутренних и внешних факторов и условий в первом полугодии 2023 года. Среди внутренних факторов рассмотрены и приведены меры и инструменты по снижению инфляции, оптимизации величины ключевой ставки, устанавливаемой ЦБ РФ, динамики курса рубля по отношению к доллару и евро, реально располагаемых денежных доходов россиян, экспорта и параллельного импорта и прогнозы властных структур и ЦБ РФ по ВВП, по этим и некоторым другим экономическим показателям по итогам 2023 года и на 2024 и 2025 годы. Приведен краткий перечень наиболее значимых санкций, введенных недружественными странами против России в первом полугодии (семи месяцах) 2023 года, адаптации экономики России к новым подсанкционным условиям работы и функционирования и ее восстановления на границе второго и третьего кварталов 2023 года.

**Ключевые слова:** экономика, ВВП, факторы, условия, потребители, ключевая ставка, инфляция, инфляционные ожидания, риски, банк, Совет директоров, предприятия, компании, санкционный список, ограничения, недружественные страны, параллельный импорт, экспорт, уровень бедности, численность бедных, реально располагаемые денежные доходы россиян, курс рубля, доллар, евро, технологическое отставание, система, научно-технический прогресс, внешние, внутренние, оптимизация, экономический кризис, ресурсы, товары, услуги, геополитическая напряженность (неопределенность).

**Для цитирования:** Ахметов Л.А., Балабанов В.С., Булавина М.А. Некоторые внутренние и внешние факторы роста экономики страны. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 212–225. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-212-225>.

## Some internal and external factors of the country's economic growth

**L. A. Akhmetov**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[lerik.ahmetov@yandex.ru](mailto:lerik.ahmetov@yandex.ru)  
Zhirinovsky University of World Civilizations,  
Moscow, Russia*

**V. S. Balabanov**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
Honored Scientist of the Russian Federation,  
[VS.Balabanov@yandex.ru](mailto:VS.Balabanov@yandex.ru)  
Russian Academy of Entrepreneurship,  
Moscow, Russia*

**M. A. Bulavina**

*Cand. Sci. (Legal), Assoc. Prof.,  
[m.a.bulavina@yandex.ru](mailto:m.a.bulavina@yandex.ru)  
Zhirinovsky University of World Civilizations,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *the article discusses the problems and issues of the dynamics of the economy (GDP) of Russia under the influence of internal and external factors and conditions in the first half of 2023. Among the internal factors, measures and tools to reduce inflation, optimize the value of the key rate set by the Central Bank of the Russian Federation, the dynamics of the ruble exchange rate against the dollar and euro, the real disposable incomes of Russians, exports and parallel imports, and forecasts of the authorities and the Central Bank of the Russian Federation for GDP, for these and some other economic indicators for according to the results of 2023 and for 2024 and 2025. A short list of the most significant sanctions imposed by unfriendly countries against Russia in the first half of the year (seven months) of 2023, the adaptation of the Russian economy to the new sub-sanctioned working and functioning and its restoration on the border of the second and third quarters of 2023.*

**Keywords:** *economy, GDP, factors, conditions, consumers, key rate, inflation, inflation expectations, risks, bank, Board of Directors, enterprises, companies, sanctions list, restrictions, unfriendly countries, parallel imports, exports, poverty level, number of poor, real disposable incomes of Russians, ruble exchange rate, dollar, euro, technological lag, system, scientific and technological progress, external, internal, optimization, economic crisis, resources, goods, services, geopolitical tension (uncertainty).*

**For citation:** *Akhmetov L.A., Balabanov V.S., Bulavina M. A. Some internal and external factors of the country's economic growth. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 212–225. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-212-225>.*

В начале 2000-х годов в Российской Федерации была определена необходимость решения важнейшей задачи — обеспечения стабильного последовательного роста экономики страны за счет приведения в действие и реализации таких внутренних факторов, как обеспечение устойчивого и надежного функционирования финансовой и банковской систем страны, снижение показателей инфляции в стране, последовательного роста реально располагаемых денежных доходов населения России, приведение в действие и реализацию социальных факторов, повышения производительности труда, преодоления технологического отставания страны, внедрения достижений научно-технического прогресса, последовательного повышения жизненного уровня и благосостояния россиян, снижения безработицы, уровня бедности и численности бедных и т. д., при обеспечении геополитической стабильности и предсказуемости и суверенитета страны.

В Послании Президента РФ в 2003 году эти цели и задачи были конкретизированы и уточнены: удвоение ВВП страны к 2010 году в сравнении с ВВП страны в 2000 году; в Указе Президента РФ от 7 мая 2018 года было предусмотрено снижение уровня бедности в 2 раза к 2024 году, позже по Указу Президента РФ от 21 июля 2020 года, срок был перенесен на 2030 год и т. д. Однако последующие события в экономике страны и воздействие на этот процесс неэкономических со-

бытий и внешних факторов, выразившиеся в разразившемся мировом финансово-экономическом кризисе в 2008–2009 годах, привели к снижению в 2009 году реального годового ВВП России на 7.8%, что является наивысшим показателем снижения ВВП России за весь период времени с 1995 года, возрастание геополитической напряженности в 2014–2015 годах из-за присоединения Крыма и событий в Донбассе привели к снижению реального ВВП России в 2015 году на 2%, пандемии коронавируса в 2020–2021 годах (снижение реального ВВП России в 2020 году на 2.7%), с началом СВО на Украине с 24 февраля 2022 года и значительным возрастанием геополитической напряженности (неопределенности) привели к снижению реального ВВП России по итогам 2022 года на 2.1% и при этом необходимо отметить, что в расчете на душу населения спад ВВП РФ в 2022 году оказался максимальным с кризисного 2009 года. Все эти, а также некоторые не менее важные и актуальные факторы и условия не позволили до настоящего времени успешно реализовать проблему удвоения ВВП России по сравнению с ВВП России в 2000 году, поставленную в выше приведенном Послании Президента РФ.<sup>1</sup>

Ранее нами были рассмотрены основные условия и факторы, направленные на обеспечение роста экономики страны до 2022 года включительно<sup>2</sup>, состоящие в обеспечении устойчивой и надежной работы банковской системы страны, банков и кредитных организаций, обеспечении хозяйствующих субъектов, организаций и потребителей кредитными финансовыми ресурсами и денежными средствами, практической реализации социальных факторов, направленных на рост и развитие экономики страны и т.д.

Целесообразно рассмотрение и анализ некоторых факторов и условий по обеспечению роста экономики страны в первой половине 2023 года.

Прежде всего речь должна идти о снижении до целевого значения в 4% уровня инфляции и стабилизации или лучше снижения цен на товары, изделия и продукции в стране, на услуги, повышении жизненного уровня и благосостояния россиян, снижения безработицы, уровня бедности и численности бедных и т.д.

Общеизвестно, что одним из самых действенных инструментов по таргетированию (обузданию, снижению, стабилизации) уровня инфляции, инфляционных ожиданий и рисков является оптимизация устанавливаемой ЦБ РФ величины ключевой ставки и проводимой денежно-кредитной политики (ДКП).

В таблице приведены уровни инфляции по месяцам 2022 года и первой половине 2023 года.

Таблица

Уровни инфляции по месяцам 2022 года и семи месяцев 2023 года<sup>3</sup>

Наименование месяца	Величина уровня инфляции (в % годовых)	
	2022 год	2023 год
Январь	8.74	11.76
Февраль	9.16	10.97
Март	16.70	3.51
Апрель	17.83	2.30
Май	17.11	2.50
Июнь	15.90	3.24
Июль	15.09	4.30
Август	14.30	5.13
Сентябрь	13.69	6.00
Октябрь	12.63	
Ноябрь	11.97	
Декабрь	11.92	
Итог по году	11.92	

<sup>1</sup> Послание Президента РФ В. В. Путина Федеральному Собранию РФ от 16 мая 2003 г. «О положении в стране». — URL: <https://base.ru/garant.ru/185855/?ysclid-15gnkfi7dh797911508>.

<sup>2</sup> Ахметов Л.А., Булавина М.А. Основные условия и факторы роста экономики страны. Монография из двух частей. Издательский дом «УМЦ», Москва, 2022, 2023 (часть вторая).

<sup>3</sup> Рассчитано авторами на основе <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation>.

При анализе данных приведенных в таблице следует также рассмотреть динамику величины ключевой ставки, устанавливаемой ЦБ РФ. В связи с началом СВО на Украине Совет директоров ЦБ РФ с 28 февраля 2022 года поднял величину ключевой ставки с 9.5% до 20% годовых, т.е. одноразово на беспрецедентно высокий уровень. Далее величина ключевой ставки Советом директоров ЦБ РФ последовательно снижалась: с 11 апреля 2022 года до 17%; с 29 апреля 2022 года до 14%; с 27 мая 2022 года до 11%; с 20 июня 2022 года до 9.5%; с 22 июля 2022 года до 8%; с 16 сентября 2022 года до 7.5% годовых. С этой даты Совет директоров на последующих своих заседаниях принимал решения о сохранении неизменной величины ключевой ставки на уровне 7.5% годовых: с 28 октября 2022 года; с 16 декабря 2022 года; с 19 февраля 2023 года; с 17 марта 2023 года; с 28 апреля 2023 года и с 9 июня 2023 года. Имеет смысл остановиться на решении принятом Советом директоров ЦБ РФ по сохранению величины ключевой ставки на уровне 7.5% с 9 июня 2023 года — в шестой раз подряд. ЦБ РФ при этом отмечал, что экономическая активность растет быстрее, чем регулятор ожидал в апреле месяце 2023 года, что отражает активное восстановление внутреннего спроса, значительный вклад в который обеспечен государственными инвестициями. Также ЦБ РФ заявил о том, что «рост инфляционного давления проявляется по все более широкому кругу товаров и услуг» и по итогам 2023 года инфляция прогнозируется на уровне 4.5–6.6% годовых и в 2024 году вернется к целевой величине на уровне 4% годовых.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 21 июля 2023 года впервые с февраля 2022 года повысил сразу величину ключевой ставки на 10 базисных пункта, до 8.50% годовых (уровень величины ключевой ставки в 7.50% как было отмечено выше был зафиксирован в сентябре 2022 года с тех пор не менялся).<sup>4</sup> Таким образом, ЦБ РФ фактически на деле активизировал таргетирование (борьбу), ужесточение денежно-кредитной политики с тенденцию к возрастанию уровня инфляции, инфляционных ожиданий и рисков, что также является свидетельством подстройки экономики страны к новым условиям функционирования и свидетельством, что денежно-кредитная политика остается достаточно жесткой.

В заявлении по итогам заседания ЦБ РФ обосновал такое значительное повышение величины ключевой ставки сложившимися темпами прироста цен, включая широкий набор устойчивых показателей, превысивших в годовом исчислении 4% и, по всей вероятности, которые будут иметь тенденцию к дальнейшему росту, увеличению внутреннего спроса, превышающего возможности расширенного производства, в том числе, в силу ограниченности свободных трудовых ресурсов, также усиливающимися устойчивым инфляционным давлением в экономике и ускорением в последнее время переноса ослабления курса рубля в цены. На принятое решение по такому значительному повышению величины ключевой ставки повлияло также значительное падение курса российского рубля по отношению к доллару и евро: так, если в январе 2023 года доллар стоил порядка 69–70 российских рублей, то в самом начале июля 2023 года возрос до 91 рубля, а евро за этот промежуток времени соответственно возрос с 73–75 до 101–102 рублей. К большому сожалению, продолжилось снижение курса рубля по отношению к доллару и евро и в последующий период времени: так, 6 июля 2023 года доллар стоил уже 93.2 российского рубля, 3 августа 2023 года стоимость доллара достигла 94.99 рубля, евро 103.24 рубля, 4 августа 2023 года стоимость доллара достигала 96.28 рубля, евро — 106.05 рубля, 7 августа соответственно 97.06 и 106.62 рубля, 9 августа 2023 года курс доллара на торгах Московской биржи поднимался до 98.0725 рубля, курс евро до 107.8650 рубля, 11 августа 2023 года курс доллара поднимался до 99.43 рубля, курс евро до 109.008 рубля, 14 августа 2023 года курс доллара превысил психологически важную отметку в 100 российских рублей и на торгах Московской биржи поднялся до 101.7 рубля, а евро до 111.415 рубля. Таким образом, доллар с начала 2023 года подорожал на 40% и с начала августа месяца более чем на 7%. По данным ЦБ РФ и Минфина РФ и по заключению экономистов и ученых, продолжающееся снижение курса рубля было обусловлено прежде всего диспропорцией и изменением торгового баланса, в том числе, за счет снижения экспорта и увеличения импорта и устойчивого сезонного спроса на валюту

<sup>4</sup> [https://tass.ru/erkonomika/18330863?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop](https://tass.ru/erkonomika/18330863?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop).

со стороны граждан планирующих и осуществляющих зарубежные поездки и покупкой в зарубежных поездках различных товаров и изделий и оплату за оказываемые там некоторые услуги, оттоком капитала из-за геополитических, бюджетных и инфляционных рисков и ожиданий, а также сохраняющейся геополитической напряженностью (неопределенностью). В качестве справки необходимо констатировать, что поступления от нефтегазовой отрасли в федеральный бюджет по итогам семи месяцев 2023 года снизились в 1.7 раза: было собрано 4.193 трлн. рублей, что на 41% меньше, чем было за такой же период 2022 года. Такое значительное снижение курса (ослабление) рубля в значительной степени перенеслось на возрастание цен на все большие категории товаров и услуг, прежде всего на потребительские импортные товары, туристические услуги, отечественные продовольственные и медицинские товары, плодоовощную продукцию, мясопродукты, сахар, муку, бензин, электро-бытовые и строительные материалы, бытовую технику, электронику и т. д., что способствовало возрастанию инфляции, инфляционных ожиданий и рисков.

Таким образом, можно было констатировать, что происшедшее ослабление курса российского рубля имело фундаментальный характер и отражало в целом общее состояние экономики страны, т.е. также находилось в зависимости от большого множества протекающих в ее глубинах взаимосвязанных процессов и принимаемыми отдельными мерами, положительно решить проблему стало маловероятным. По оценке ЦБ РФ на 17 июля 2023 года годовой прирост потребительских цен возрос на 3.6% после 2.5% в мае месяце и 3.3% в июне месяце 2023 года. В целом ЦБ РФ на 2023 год прогнозировал темп роста цен на уровне 5–6.5% и допускал дальнейшее повышение величины ключевой ставки в течение 2023 года, с прогнозом средней величины ключевой ставки на 2023 год до 7.9–8.3%, вместо ожидавшихся в апреле месяце 7.3–8.2%. ЦБ РФ также прогнозировал, что годовая инфляция вернется к целевому показателю в 4% в 2024 году и будет находиться вблизи 4% в дальнейшем. ЦБ РФ также считал, что основным фактором, влияющим на темпы инфляции в стране, являются «существенно более быстрый» рост внутреннего спроса, а также — эффект переноса ослабления курса рубля. Ряд видных российских экономистов, научных работников и высококвалифицированных специалистов полагали, что к сентябрьскому заседанию Совета директоров ЦБ РФ годовая инфляция будет превышать 5% и величина ключевой ставки к концу 2023 года будет не менее 9% (возможно, и 10%), т.е. будет продолжена умеренно жесткая денежно-кредитная политика. Также ЦБ РФ по итогам заседания Совета директоров 21 июля 2023 года улучшил свой прогноз по росту ВВП России в 2023 году до 1.5–2.5% с улучшением предыдущего прогноза, который предполагал рост ВВП России в пределах 0.5–2%, а также прогнозировал темп прироста ВВП РФ в 2024 году в пределах 0.5–2.5%, в 2025 году в пределах 1.0–2.0% и в 2026 году в пределах 1.5–2.5%.

В качестве существенного замечания необходимо отметить, что принятое Советом директоров ЦБ РФ 21 июля 2023 года решение по значительному повышению величины ключевой ставки было (совпало) в определенной степени в соответствии с мировым трендом по динамике величины ключевой ставки. Так, например, 26 июля 2023 года Федеральная резервная система (ФРС) США повысила величину ключевой ставки на 0.25 процентных пункта, доведя ее до уровня 5.25–5.5%, что явилось свидетельством ужесточения монетарной политики. Дальнейшие действия по динамике величины ключевой ставки по заявлению ФРС США, будут определяться на каждом заседании ФРС США и зависеть от поступающей информации о состоянии американской экономики.

Европейский центральный банк (ЕЦБ) 27 июля 2023 года девятый раз подряд объявил о повышении всех трех ключевых процентных ставок на 0.25 процентных пункта, с увеличением базовой ставки по кредитам до 4.25%, ставок по депозитам — до 3.75%, по маржинальным кредитам — до 4.5%. В обосновании принятых решений ЕЦБ заявил о том, что инфляция будет оставаться «слишком высокой на протяжении длительного времени» и, что регулятор переходит к тактике изменения ставок в зависимости от поступающей макроэкономической информации о состоянии европейской экономики (экономики ЕС).

14 августа 2023 года на фоне существенного ослабления рубля в отношении доллара и евро ЦБ РФ в течение первых двух недель августа месяца 2023 года назначил на 15 августа 2023 года внеочередное заседание Совета директоров для рассмотрения и принятия решения по величине ключевой

ставки. На этом внеочередном заседании Совета директоров ЦБ РФ 15 августа 2023 года было принято решение о повышении величины ключевой ставки сразу на 3.5 процентных пункта — до 12%. В пресс — релизе ЦБ РФ обосновал необходимость такого резкого повышения величины ключевой ставки с целью ограничения рисков для обеспечения ценовой стабильности, возрастанием инфляционного давления (по оценке на 7 августа 2023 года показатель годовой инфляции увеличился до 4.4%), ускорением текущих темпов прироста цен, превышением внутреннего спроса возможностей расширенного производства в стране, что повлияло на рубль через увеличение импорта, что в свою очередь привело к переносу ослабления рубля в цены и к росту и инфляции. ЦБ РФ также заявил о том, что повышение величины ключевой ставки направлено на «обеспечение динамики денежно — кредитных условий и внутреннего спроса в целом, которые необходимы для возвращения инфляции к 4% в 2024 году и ее стабилизации вблизи 4% в дальнейшем».<sup>5</sup>

Таким образом, согласно прогнозам, достижение в нашей стране целевого годового уровня инфляции в 4% откладывается как минимум до 2024 года, а может даже и на последующие годы, что в определенной степени будет сдерживать ускоренный рост экономики страны.

Принятое 15 августа 2023 года Советом директоров ЦБ РФ о повышении величины ключевой ставки до 12%, несмотря на скептицизм большого количества экономистов, ученых, руководителей некоторых банковских структур и бизнесменов, способствовало некоторому (определенному) укреплению курса российского рубля в отношении доллара и евро: уже 15 августа 2023 года курс рубля укрепился и продавался на торгах Московской биржи в пределах 98 рублей за доллар и 107 рублей за евро, 17 августа 2023 года соответственно в пределах 94 и 102.3 рубля, 18 августа в пределах 92.74 и 100.85 рубля и в последующие дни августа месяца 2023 года курс доллара находился в коридоре 93—96.43 российских рублей за доллар и 101—105.29 российских рублей за евро.

Среди наиболее действенных внешних факторов и условий в значительной степени влияющих на развитие и рост экономики нашей страны относится геополитическая напряженность (неопределенность), сложившаяся за последнее десятилетие и особенно усилившаяся с началом СВО с 24 февраля 2022 года на Украине, что привело к введению беспрецедентных многочисленных поистине ядерных санкций (ограничений) недружественными странами в отношении (против) России, при этом целью была поставлена задача «разорвать в клочья» российскую экономику.

В результате введения санкций недружественными странами против России, число российских компаний и предприятий, попавших под ограничения за 2022 год достигло, по данным исследования аналитиков сервиса «Контур Призма», 2.9 тысяч, а с учетом аффилированных юридических и физических лиц, из-за действия «правила более 50%», по которому ограничения распространяются на организации, предприятия и компании более чем наполовину аффилированные с организациями, предприятиями и компаниями попавшими под прямые санкции их число достигло порядка 10 тысяч, к апрелю 2023 года превысило 12 тысяч (организации, предприятия и компании — 3.8 тысяч, граждане России — 8.2 тысячи), к концу июля месяца 2023 года превысило 16 тысяч, а также в течение 2022 года более 1.5 тысяч иностранных компаний закрыли производство в России и ушли с отечественного рынка.<sup>6</sup>

В 2023 году недружественные страны не сбавили темпов введения санкций против России и продолжили введение все новых санкций (ограничений), краткий перечень которых целесообразно привести.

США 26 января 2023 года добавили в ранее введенный санкционный список вице-преьера и главу Минпромторга Дениса Мантурова, Главу ФСИН Аркадия Гостева, ЧВК «Вагнер», главу Татарстана Рустама Минниханова и его жену, а также глав ряда концернов, компаний, предприятий, бизнесменов, также ввели санкции против 12 юридических и физических лиц, которые как утверждались были связаны с деятельностью ЧВК, среди них — компании, зарегистрированные в ЦАР, Китае и ОАЭ.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> ЦБ повысил ключевую ставку до 12%. [kommersant.ru/doc/6160865?from=top\\_main\\_1](https://kommersant.ru/doc/6160865?from=top_main_1).

<sup>6</sup> [kommersant.ru/doc/5797855?from=main\\_1](https://kommersant.ru/doc/5797855?from=main_1).

<sup>7</sup> [kommersant.ru/doc/5812541?from=top\\_main\\_2](https://kommersant.ru/doc/5812541?from=top_main_2).

Австралия 23 февраля 2023 года ввела санкции против 90 россиян и 40 российских компаний, которые были направлены против сотрудников Центральной избирательной комиссии, военнослужащих, ряда федеральных министров, глав регионов и др. Среди юридических лиц, попавших в санкционный список оказались такие компании как ПАО «Туполев», концерн «Калашников», радиостанция «Sputnik» и др.

Власти Новой Зеландии 23 февраля 2023 года объявили о введении нового пакета персональных санкций в отношении 87 граждан России, в который в частности вошли члены ЦИК РФ, командиры воинских соединений и военнослужащие, а также члены их семей.

Минфин США 24 февраля 2023 года ввел санкции против 22 физических и 83 юридических лиц из России и еще ряда стран. В рамках этих санкций также был расширен черный список Минторга США в отношении 76 новых юридических лиц, в частности из Китая, Нидерландов, Канады, Франции, Люксембурга. Также новые ограничения ввел Госдепартамент США, в которые попали главы десятков российских регионов, девять Министров (главы Минкульта, МЧС, Минспорта, Минэнерго, Минцифры и др.) и вице-премьер Татьяна Голикова. Были введены визовые ограничения в отношении 1219 представителей вооруженных сил России. Под санкции попали также ряд российских банков: Московский кредитный банк, банк «Уралсиб», МТС банк, банк «Санкт-Петербург», Банк «Зенит», Ланта банк, «Металлоинвестбанк», банк «Приморье», СДМ-Банк, Уральский банк реконструкции и развития, банк «Левобережный», руководители Private banking «Альфы», Сбербанка и Росбанка, Запорожская АЭС, технопарк «Сколково» и связанные с ним компании, фонды «Сколково» и «Сколтех», компании группы «Велес», Мегафон.

Были введены также экспортные ограничения в отношении Федеральной службы по военно-техническому сотрудничеству России, Авиационного комплекса имени Ильюшина, Ракетного центра имени академика Макеева, АО «Электрон-ОПТРОник», Зеленоградского нанотехнологического центра ОАО «Кремний», VisionLands, Фонда перспективных исследований, АО «Дизайн Центр Союз», научно-производственного объединения имени С.А. Лавочкина, АО «РНИИ Электростандарт». Минторгом США был расширен перечень товаров, причисляемых к предметам роскоши, относительно России и Белоруссии: в него вошли еще 276 наименований. В рамках этих санкций США с 10 марта 2023 года также ввели 200% пошлины на импорт алюминия и алюминиевых продуктов из России.<sup>8</sup>

Премьер-министром Канады Джастином Трюдо и МИДом Канады 24 февраля 2023 года было объявлено о введении новых санкций против России, которые коснулись 129 физических и 63 юридических лиц среди которых: пять вице — премьер министров, родственники первого заместителя главы администрации Президента РФ Сергея Кириенко, два помощника Президента РФ, депутаты Госдумы, представители военных структур, бизнесмены, топ-менеджеры предприятий, концернов и компаний, вовлеченных в российскую оборонную промышленность, руководители 13 силовых структур и др. В этом пакете введенных санкций Канадой также предусматривалось запрет на экспорт некоторых видов химикатов, которые используются при производстве электроники, отправка боеприпасов Украине, предоставление финансовой помощи Украине для выполнения некоторых мероприятий.

Власти Великобритании 24 февраля 2023 года ввели санкции в отношении 92 юридических и физических лиц из России. Под ограничения попали руководители высшего звена государственных компаний «Росатома», «Газпрома», «Ростеха», «Алмаз-Антя», нескольких оборонных компаний и банки: «Зенит», МТС банк, «Уралсиб» и банк «Санкт-Петербург». Под ограничения попали также глава Минцифры Максют Шадаев, представители руководства компании «Аэрофлот», губернатор Тульской области Алексей Дюмин, председатель Совета директоров «Газпрома» Виктор Зубков, исполнительный директор Nord Stream 2 AG Матиас Варнига, бывший Министр обороны России Анатолий Сердюков и др.

Советом ЕС 25 февраля 2023 года был опубликован десятый пакет санкций, введенных против России. Ограничения ЕС были введены против 96 организаций, предприятий и компаний,

<sup>8</sup> [kommersant.ru/doc/5841922?from=top\\_main\\_1](https://kommersant.ru/doc/5841922?from=top_main_1).

связанных с военно-промышленным комплексом РФ, в том числе и иранских предприятий, которые производили военные беспилотники, якобы поставляемые России. Был расширен список товаров и изделий, запрещенных к экспорту в РФ, в них были добавлены: спецтехника, запчасти, электроника, радары, бинокли, краны, погрузчики, транспортные средства, детали машин и товаров для строительного сектора, промышленные товары, критические технологии, которые могут быть использованы в интересах российских вооруженных сил. В санкционный список также были включены ограничения на импорт в ЕС товаров, которые приносят значительные доходы России, в том числе синтетический каучук, асфальт, битум, технический углерод и т. д. и некоторые следующие банки: Альфа-банк, Росбанк, Тинькофф банк. В санкционном списке также оказались: ООО «Коммерческие автомобили – группа ГАЗ», ряд предприятий, компаний и организаций Росатома, медиагруппа «Патриот», национальная перестраховочная компания, служба внешней разведки РФ. Отдельный блок санкций был введен против 11 физических лиц, связанных с ЧВК «Вагнер» и семи организаций, имеющих с ней отношения. Согласно десятому пакету санкций ЕС против России был введен запрет россиянам занимать в странах ЕС руководящие должности на стратегически важных предприятиях и компаниях, на предоставление гражданам России мощностей для хранения газа (за исключением части объектов по производству СПГ). Среди ограничений, введенных в отношении 87 физических лиц оказались 20 заместителей Министров, четыре депутата Госдумы РФ, известные врачи и деятели СМИ, военачальники, председатель СПЧ Валерий Фадеев, омбудсмен Татьяна Москалькова, некоторые общественные деятели и др. Все внесенные в санкционный список лица ответственны, по заявлению ЕС, за «подрыв территориальной целостности и суверенитета Украины». В целом по оценке Еврокомиссии торговые санкции, предусмотренные десятым пакетом санкций ЕС, были оценены в 12.7 млрд. евро, при этом 1.3 млрд. евро из этой суммы будет составлять российский импорт, а экспорт Евросоюза в Россию будет сокращен почти наполовину в сравнении с 2021 годом и импорт товаров в страны ЕС урезан почти на 60%.<sup>9</sup>

Япония с 7 февраля 2023 года расширила санкции против России и ввела запрет на экспорт в Россию компонентов для авиации, космической отрасли, материалов и деталей, которые могут использоваться для производства беспилотников.

В санкционный список были включены:

- сталь и алюминий и изделия из них;
- строительные машины (гидравлические экскаваторы, бульдозеры, краны и т. д.);
- электрооборудование и его части, радиоаппаратура для навигации, генераторы;
- самолеты и космические аппараты и запчасти для них, а также беспилотные летательные аппараты;
- оптическое, фотографическое, измерительное оборудование и детали к ним;
- все игрушки, имеющие колеса, а также сборные модели и макеты, головоломки и пазлы.<sup>10</sup>

США 12 апреля 2023 года ввели новые санкции против компаний «Мегафон» и «Металлоинвест», менеджеров предприятий этих компаний, партнеров и родственников Алишера Усманова, одного из основных владельцев этих компаний.

Совет Евросоюза 23.06.2023 года ввел 11-й пакет санкций против России, который включает в себя<sup>11</sup>:

- запрет на транспортировку российской нефти по северной ветке нефтепровода «Дружба»;
- ограничения на въезд российских полуприцепов в ЕС, а также ряд мер, направленных против обхода ранее введенных ограничений;
- ужесточение ограничений на экспорт автомобилей в Россию;
- в санкционный список добавлены еще 87 предприятий, концернов и компаний оборонно-промышленного комплекса;

<sup>9</sup> [kommersant.ru/doc/5842103?from=top\\_main\\_1](https://kommersant.ru/doc/5842103?from=top_main_1).

<sup>10</sup> [kommersant.ru/doc/5902962?from=top\\_main\\_8](https://kommersant.ru/doc/5902962?from=top_main_8).

<sup>11</sup> [kommersant.ru/doc/6056991?from=top\\_main\\_1](https://kommersant.ru/doc/6056991?from=top_main_1).

- запрещен экспорт в Россию пневматического и газового оружия;
- запрет судам, нарушившим правила потолка цен на российскую нефть или отключившим систему автоматической идентификации местоположения на заход в порты ЕС;
- запрет на транзит через территорию России товаров и технологий, которые могут способствовать развитию ее военно-технологического или силового секторов;
- запрет продавать России интеллектуальные права и давать доступ на подобные товары и технологии;
- ограничения для 71 физических лиц, которые якобы ответственны за незаконную депортацию детей из Украины и 33 юридических лиц, обходящих действующие санкции;
- ограничения в отношении глав нескольких российских регионов, военных корреспондентов, «Вагнер-Центра», группы компаний по кибербезопасности Positive Technologies, завода имени Свердлова, телеканала «Звезда»;
- ограничения ввели, в частности против заместителя министра обороны РФ Татьяны Шевцовой, нескольких российских судей и высокопоставленных военных, в том числе генерал-полковника Александра Лапина.

Под санкции попали также Международный расчетный банк и банк «Центр международных расчетов», а также пять российских средств массовой информации: RT Balkan, Oriental Review, телеканал «Царьград», интернет-журнал «Новое Восточное обозрение» и канал «Катехон».

20 июля 2023 года ряд западных стран синхронно ввели санкции (расширили ограничительные меры) против России.

Согласно сообщению Минфина США 20 июля 2023 года Соединенные штаты Америки ввели ограничения против бывшего Министра финансов России Алексея Кудрина и еще 17 российских физических лиц, в том числе первого заместителя главы ФСБ Сергея Королева, нескольких заместителей министров: Минэкономразвития, Минпромторга, Минфина, Минэнерго, ВРИО губернатора Смоленской области Василия Анохина, генерального директора концерна «Калашников» Владимира Лепина и ряда других топ-менеджеров. В санкционный список также попали: повторно — концерн «Калашников» как «лидер по производству автоматического и снайперского оружия в России», ОАО «Сахалинское морское пароходство» и 14 связанных с компанией судов, завод «Арсенал», Сибирское отделение Института ядерной физики и НИИ ВКС, Тюменский нефтяной научный центр, Стерлитамакский завод катализаторов, ООО «Космосавиа», Тамбовский пороховой завод, НИИ по переработке газа, ООО «Рустмаш», ООО «Газнефтемаш», группа УГМК (крупнейший производитель меди в России), с входящими в группу компаниями «Уралэлектромедь» и УГМК-ОЦМ, ЧОПы «Легат» и «Газпромнефтеохрана», Тульский патронный завод и несколько других предприятий, организаций и компаний, связанных с российским ВПК, некоторые исследовательские центры РАН, а также такие банки как JSC Tinkoff Bank, «Солидарность», Unistream, Локо-Банк, Петербургский социальный коммерческий банк.

Также Канада в то же время ввела санкции против 39 российских физических и 25 юридических лиц. В санкционный список попали руководители Министерств культуры, науки и высшего образования и сами эти Министерства, некоторые известные актеры, продюсеры, певцы и певицы, режиссеры, деятели культуры, российские банки, сотовые операторы, лица и компании, связанные с военно-промышленным комплексом и ядерной сферой.<sup>12</sup>

ЕС также 20 июля 2023 года внес в санкционный список департамент информационных технологий (ДИТ) Москвы и двух его подрядчиков NtechLab и Tevian, занимающихся распознаванием лиц, в перечень причастных к нарушениям прав человека. Принятые санкции против ДИТ объясняются тем, что он передает данные о распознавании лиц главному управлению МВД по Москве (тоже внесено в перечень).<sup>13</sup>

Правительство Австралии 20 июля 2023 года ввело санкции против 35 российских организаций, предприятий и компаний оборонного, технологического, энергетического и атомного сек-

<sup>12</sup> [ria.ru/20230720/sanktsii-1885327378.html?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop](https://ria.ru/20230720/sanktsii-1885327378.html?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop).

<sup>13</sup> [kommersantru/doc/6112183?from=glavnoe\\_2](https://kommersantru/doc/6112183?from=glavnoe_2).

торов, в том числе занятых разведкой и добычей арктических ресурсов, имеющих экономическое и стратегическое значение для России и десяти российских и белорусских граждан. Под персональные санкции попали первый вице-премьер Андрей Белоусов, вице-премьер Дмитрий Чернышенко, уполномоченный по правам человека в РФ Татьяна Москалькова, первый вице-спикер Совфреда Андрей Турчак и ряд глав оборонных предприятий, организаций и компаний. В сообщении было также отмечено, что в антироссийский санкционный список Австралии всего уже вошли свыше 1.1 тысяч физических и юридических лиц.<sup>14</sup>

МИД Новой Зеландии сообщил 21 июля 2023 года о введении очередных санкций против России. Были введены рестрикции в отношении 17 организаций и шести граждан России и Белоруссии. Санкции введены против 11 корпораций военно-промышленного комплекса РФ, которые занимаются разработкой, производством и покупкой вооружения, электронных механизмов и технологий, применяемых для ведения боевых действий со стороны России и трех российских граждан, «вовлеченных в разлучение украинских детей со своими семьями и их депортацию в Россию».<sup>15</sup>

Евросоюз 28 июля 2023 года расширил санкции против России, добавив в санкционный список 7 физических лиц и 5 компаний, среди которых: интернет-издание «Инфорос», АНО «Диалог», ГК «Структура», Институт стран СНГ и ООО «Агентство социального проектирования».<sup>16</sup> Среди физических лиц, внесенных в санкционный список: глава АНО «Диалог» Тимофей Васильев, основатель ГК «Структура» Илья Гамбачидзе, основатель Института стран СНГ Александр Старунский, гендиректоры «Инфороса» Анастасия Кириллова и Нина Дорохова, политолог Сергей Пантелеев и директор Делового клуба ШОС Денис Тюрин. В пресс-релизе ЕС указывалось, что введение ограничительных мер в отношении этих физических лиц и компаний обусловлены их ответственностью за проведение компании под названием «RRN» («Regent Reliable News»), направленной на искажение информации и распространение пропаганды в поддержку агрессивной войны России против Украины, их причастности к созданию поддельных веб-страниц и правительственных веб-сайтов и к ведению поддельных учетных записей в социальных сетях.

В соответствии с новыми правилами, введенными Министерством экономики Японии с 9 августа 2023 года были запрещены поставки в Россию поддержанных автомобилей с двигателями большего объема чем 1.9 литра, а также автомобилей с гибридными двигателями и электромобилей, а также покрышек для крупногабаритного транспорта. Среди запрещенных к поставкам японских автомобилей в Россию это прежде всего праворульные большие минивэны и микроавтобусы на 8 или 9 посадочных мест, мощные хэтчбеки, внедорожники, купе и кабриолеты. По оценкам Ассоциации экспортеров поддержанных японских автомобилей в 2022 году в Россию было ввезено около 210 тысяч, что на 30% больше чем в 2021 году. По данным таможенной службы Владивостока, за первое полугодие 2023 года россиянами в два раза был увеличен импорт японских автомобилей по сравнению с аналогичным периодом 2022 года и составил порядка 130 тысяч автомобилей и почти все они были поддержанными (с пробегам).

Управление по контролю за иностранными активами Минфина США (OFAC) 11 августа 2023 года внесло в санкционный список Российский союз промышленников и предпринимателей и основателей «Альфа-групп»: Михаила Фридмана, Петра Авена, Алексея Кузьмичева и Германа Хана, они включены в SDN-список и подпадают под наиболее жесткие ограничения.

Канада 18 августа 2023 года внесла в санкционный список Московский городской суд, Басманный районный суд и Хамовнический районный суд Москвы и 15 физических лиц.

МИД Канады в своем заявлении указал, что попавшие под санкции российские суды и физические лица «непосредственно причастны к нарушениям прав человека в отношении лидеров российской оппозиции» Владимира Кара-Мурзы (признан в России иностранным агентом) и Алексея Навального. Среди физических лиц, попавших в санкционный список: первый замести-

<sup>14</sup> [Interfax.ru/world/912392](https://interfax.ru/world/912392).

<sup>15</sup> [mk.ru/politics/2023/07\\_21/novaya-zelandiya-vvela-novya-sankcii-protiv-rossii.html](https://mk.ru/politics/2023/07_21/novaya-zelandiya-vvela-novya-sankcii-protiv-rossii.html).

<sup>16</sup> [kommersant.ru/doc/6134766?from=top\\_main\\_2](https://kommersant.ru/doc/6134766?from=top_main_2).

тель, заместители и руководитель Главного следственного управления Следственного комитета России, председатель и судьи Хамовнического и Перовского районных судов Москвы, первый заместитель Министра юстиции РФ, двое судей Мосгорсуда, прокурор, руководитель управления взаимодействия со средствами массовой информации Следственного комитета России, ответственные работники ФСИН России, всего — 15 человек.

23 августа 2023 года Премьер-министр Канады Джастин Трюдо объявил о внесении в санкционный список четырех физических и 29 юридических лиц в военном, промышленном, финансовом и ядерном секторах России, для того, чтобы убедить Россию покинуть всю территорию Украины.

Одним из самых чувствительных и негативных последствий введенных поистине массовых ядерных санкций против России недружественными странами является углубляющееся (возрастающее) технологическое отставание в важнейших отраслях экономики страны: автомобилестроении, авиастроении (самолетостроении), судостроении, станкостроении, сельхозмашиностроении, вагоностроении, приборостроении, IT-индустрии, металлургии, современного оборудования, прежде всего для нефтегазового сектора, создании новых (прогрессивных) материалов, внедрении достижений научно-технического прогресса и т. д. Особо хотелось бы отметить важность положительного решения проблем с созданием и практическим массовым использованием новых (прогрессивных) материалов, имеющих колоссальное значение для развития и роста экономики.

Одним из самых положительных примеров получения новых перспективных материалов является создание в 2004 году Графена, который был открыт британскими учеными российского происхождения Андреем Геймом и Константином Новоселовым, работавшими в Манчестерском университете.<sup>17</sup> Графен — это одноатомный слой углерода, представляющий собой двухмерный материал с гексагональной кристаллической структурой, при этом он в миллион раз тоньше человеческого волоса и в 200 раз прочнее стали, обладает высокой прочностью, электропроводностью, теплопроводностью, прозрачностью, гибкостью и применяется в электронике, энергетике, медицине, на транспорте, в составе специальной одежды, для питания внешних светодиодов, в солнечных батареях и в ряде других областей. За создания графена Гейм А. и Новоселов К. были удостоены Нобелевской премии и многих других научных наград.

Заслуживает самого пристального внимания и поддержки, сообщение от 25 июля 2023 года создание корейскими учеными Сукбе Ли и Джи-Хун Ким из Исследовательского центра в Сеуле сверхпроводника из немагнитного материала LK-99, который позволяет создать линии электропередач, передающие электроэнергию без потерь, что позволяет сэкономить до 30 процентов энергии, создать левитирующие высокоскоростные поезда без трения, на магнитной подушке, движущиеся на огромной скорости, создавать более доступные, неохлаждаемые квантовые компьютеры.<sup>18</sup> Практическая реализация по массовому использованию этого созданного корейскими учеными сверхпроводника будет являться свидетельством одного из величайших технологических прорывов в области научно-технического прогресса, которое сложно переоценить, в особенности в экономии энергии и в квантовых компьютерах.

Вполне понятно, что для преодоления этих и других тенденций возросшего технологического отставания потребуются значительные финансовые и материальные ресурсы, развитие научных и прикладных исследований, значительного возрастания НИОКР, усиление и совершенствование образовательного процессов по подготовке и переподготовке инженерных кадров и т. д. На успешную реализацию всех этих мер потребуются определенный временной период. В качестве важного примечания по обеспечению практической реализации этих актуальных проблем и вопросов особо необходимо отметить, что в большой степени сложившееся неблагоприятное положение с технологическим отставанием в вышеприведенных и некоторых других отраслях экономики страны обус-

<sup>17</sup> hi -tech.mail.ru/review/100172-что-такое-графен/.

<sup>18</sup> Веденева Н. Российские ученые ищут подтверждение сенсации о достижении высокотемпературной сверхпроводимости. mk.ru/science/2023/08/07/rossiyskie-uchenye-ishhut-podtverzhdenie-sensacii-o-dostizhenii-vysokotemperaturnoy-sverkhprovodimosti.html.

ловлено дефицитом высококвалифицированных инженерных кадров, так как в последние десятилетия в России в сфере высшего и среднего образования пристальнейшее внимание и усилия были сосредоточены на подготовке и переподготовке юристов, финансистов, экономистов, правоведов, психологов, социологов, переводчиков и других гуманитариев в ущерб подготовке и переподготовке инженерных кадров. В результате руководителями и топ-менеджерами многих (большинства) предприятий, компаний и организаций, в том числе и госкомпаний, оказались специалисты, не имеющие инженерного образования и достаточного опыта работы на инженерных должностях. В то же время имеющийся отечественный, в том числе советский, и зарубежный опыт убедительно свидетельствуют о том, что руководители и топ-менеджеры, не имеющие базового инженерного образования и соответствующего опыта работы на инженерных должностях, не могут как правило успешно организовывать и руководить предприятиями, компаниями и организациями в важнейших отраслях экономики страны, поэтому крайне необходимо положительное решение проблемы подготовки и переподготовки высококвалифицированных инженерных кадров.

Прошедшее время после введенных санкций против России недружественными странами и принятыми Россией контрсанкций (контрсанкций) позволили существенно снизить и даже нейтрализовать в решающих секторах (отраслях) экономики предполагаемый недружественными странами ущерб экономике, адаптировать экономику страны к новым подсанкционным условиям работы и функционирования и в конечном счете обеспечить ее рост и дальнейшее развитие, хотя и нельзя полностью отрицать и то, что введенные и реализованные санкции в определенной степени способствовали снижению, торможению и сдерживанию роста экономики страны, создали различные, зачастую искусственные проблемы, которые было необходимо преодолевать и решать (реализовывать): так, по итогам 2022 года ВВП РФ снизился на 2.1%. В результате своевременно и в достаточном объеме принятых контрсанкционных (контрсанкционных) мер и энергичной ДКП, проводимой ЦБ РФ нашей страны, удалось начиная с самого конца 2022 года и начала 2023 года на границе второго и третьего кварталов 2023 года экономике России по большинству показателей восстановиться, в том числе, по уровню потребления до уровня конца 2021 года, снизилась также инфляция и показатели безработицы.<sup>19</sup> За счет практической реализации принятых мер по импортозамещению и расширению внутренних инвестиций в первом полугодии 2023 года выросли промышленное производство, выручки в электроэнергетике, строительстве, научной деятельности, транспортировке и хранении, в гостиничном и ресторанном бизнесе, т.е. в не сырьевых компаниях и предприятиях, что является свидетельством роста предпринимательской активности и уверенности. Промышленное производство во втором квартале 2023 года выросло на 6.3% и обрабатывающее на — 11.3 процента. По заявлению ЦБ РФ восстановление экономики наблюдалось почти во всех секторах, наряду с оживлением кредитования в корпоративном секторе, а также восстановление уровня 2021 года в самом конце 2022 года и начале 2023 года динамики потребительской активности, по уровням конечного потребления, в том числе домохозяйств, валовому накоплению капитала. Импорт фактически восстановил утраченные позиции в 2022 году, как в стоимостном, так и в физическом объемах, за счет легального импорта машин и оборудования преимущественно из Китая и параллельного импорта через Киргизию, Узбекистан, Казахстан, Армению, ОАЭ, Турцию и некоторые другие страны. Согласно оценкам Росстата, реально располагаемые денежные доходы россиян в первом квартале 2023 года выросли на 0.1% к аналогичному периоду 2022 года и за первое полугодие 2023 года выросли на 4.7% в годовом сравнении, что является достаточно хорошим показателем<sup>20</sup>, в то время как по итогам 2022 года реально располагаемые денежные доходы россиян были снижены на 1% по сравнению с 2021 годом. В самом начале августа месяца 2023 года Минэкономразвития прогнозировал рост реально располагаемых денежных доходов россиян по итогам 2023 года на уровне 3.4%, в 2024–2026 годах рост должен составить 2.6–2.7% ежегодно. В связи со всем этим весьма интересные и знаменательные данные приведены в МК от 2 августа 2023 года с оценками Bloomberg Billionaires Index на 31 июля 2023 года о приросте капитала пятерки богатейших

<sup>19</sup> Смирнов Константин. Бочка дегтя на бочку меда. МК, 21 июля 2023 года. Дмитрий Бутрин. Это было лето. [kommersant.ru/doc/6136244?from=main](https://kommersant.ru/doc/6136244?from=main).

<sup>20</sup> [interfax.ru/business/914528](https://interfax.ru/business/914528).

российских предпринимателей: так состояние Владимира Потанина с начала 2023 года выросло на 1.23 млрд. долларов и достигло 29.8 млрд. долларов, отрасль — металлургия; Леонида Михельсона — соответственно 2.73 и 27.4 млрд. долларов, отрасль — газ; Владимира Лисина — соответственно 4.98 и 24.8 млрд. долларов, отрасль — металлургия; Вагита Алекперова — соответственно 5.91 и 21.3 млрд. долларов, нефтяная отрасль; Алексея Мордашова — соответственно 0.63 и 19.3 млрд. долларов, отрасль — металлургия, т.е. богатые продолжают традицию становиться более богатыми, несмотря на все даже происходящие неблагоприятные обстоятельства и события, в том числе и геополитические. Подтверждением такой тенденции также является опубликованное первого сентября 2023 года сообщение «Индекса миллиардеров Bloomberg Billionaires Index» о том, что состояния богатейших людей России с начала 2023 года увеличилось на 32.01 млрд. долларов. В пятерку наиболее разбогатевших с начала 2023 года россиян вошли:

- основатель ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов + 7.25 млрд. долларов (всего состояние 22.6 млрд. долларов);
- основатель НЛМК Владимир Лисин + 4.36 млрд. долларов (всего состояние 24.2 млрд. долларов);
- глава НОВАТЭКа Леонид Михельсон + 4.39 млрд. долларов (всего состояние 28.1 млрд. долларов);
- совладелец НОВАТЭКа и СИБУРа Геннадий Тимченко + 3.13 млрд. долларов (всего состояние 14.9 млрд. долларов);
- бывший вице-президент ЛУКОЙЛа Леонид Федун + 2.91 млрд. долларов (всего состояние 8.78 млрд. долларов). Состояние предпринимателей агентство (Bloomberg Billionaires Index) регулярно отслеживает на основе стоимости акций подконтрольных им компаний.

За первое полугодие 2023 года значительно упал товарный экспорт (прежде всего нефти и газа), а также оказание экспортных услуг. Сокращение налоговых поступлений от нефтегазового сектора за первое полугодие 2023 года составил 3.3 трлн. рублей (47%), что явилось главной причиной дефицита федерального бюджета, который на 28 июля 2023 года составлял 3.82 трлн. рублей, а по итогам семи месяцев 2023 года (январь—июль) составил 2.81 трлн. рублей. Согласно данным Росстата ВВП России в первом квартале 2023 года снизился на 1.8%, во втором квартале возрос на 4.9% и в целом за первое полугодие 2023 года вырос на 1.6% по сравнению с аналогичным периодом 2022 года. По оценке Росстата, самые высокие результаты продемонстрировали: пассажирооборот, оптовый товарооборот, обработка и строительство. В качестве замечания необходимо отметить, что такой прирост ВВП в значительной степени был обусловлен существенными бюджетными вливаниями в сферу госуправления и укрепления военной безопасности (рост продукции ВПК), т.е. значительная часть бюджетных расходов было направлено на финансирование производства, которое не создает потребительские товары, что неизбежно привело к повышению спроса на импорт.

В результате введения против России санкций недружественными странами их экономика понесла также существенные потери: так по сообщению британской газеты The Financial Times (FT), прямые потери европейских компаний на российском рынке после начала РФ 24 февраля 2022 года СВО на Украине составили не менее 100 млрд. евро, что было выявлено в результате анализа изданием отчетности крупнейших фирм и компаний Европы за последние полтора года.<sup>21</sup> Согласно изданию, 176 европейских компаний и фирм за этот период времени столкнулись с «обесценением активов, расходами, связанными с обменным курсом, и иными разовыми расходами, вызванными продажей, закрытием или сокращением российского сегмента своего бизнеса». При этом анализ не учитывал не прямые макроэкономические факторы, такие как повышенная стоимость энергоресурсов и другой продукции в следствии СВО и западных санкций против России.

Главной задачей для страны на 2023 и последующие годы является обеспечение неуклонного постоянного роста экономики страны за счет использования внутренних и внешних факторов и

<sup>21</sup> [ng.ru/news/773393.html](https://ng.ru/news/773393.html).

условий, прежде всего обеспечение макроэкономической стабильности, опережающего развития инфраструктуры во всех возможных направлениях, практического использования достижений научно-технического прогресса, преодоления технологического отставания, возможностей цифровизации и Искусственного Интеллекта, подготовке и переподготовке высококвалифицированных кадров, снижения уровня инфляции, стабилизации курса российского рубля, не допущения роста цен на товары, изделия и услуги, последовательного роста реально располагаемых денежных доходов россиян, снижение уровня бедности и численности бедных, безработицы, обеспечение благополучия и благосостояния граждан России, нормализации геополитической обстановки, с последующим последовательным снятием санкций (ограничений), введенных недружественными странами против (в отношении) России, неуклонного обеспечения безопасности и суверенитета страны.

#### Список литературы

1. Ахметов Л.А., Булавина М.А. Основные условия и факторы роста экономики страны: Монография из двух частей. – Москва: Издательский дом «УМЦ», 2022, 2023 (часть вторая).
2. Ахметов Л.А. О направлениях ускорения роста экономики страны. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2021. Т. 20, № 2. С. 14–29.
3. Ахметов Л.А., Журавлев Д.А. Вопросы обеспечения финансовыми средствами и ресурсами хозяйствующих субъектов, предпринимателей и потребителей. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2019. Т. 18, № 3. С. 9–21.
4. Балабанова А.В. Интеграционные процессы как тренд глобального общественного развития. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2019. Т. 18. № 4. С. 9–20.
5. Балабанова А.В. Факторы экономического роста. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2017. Т. 16. № С. 9–27.
6. Веденева Н. Российские ученые ищут подтверждение сенсации о достижении высокотемпературной сверхпроводимости. [mk.ru/science/2023/08/07/rossiyskie-uchenye-ishhut-podtverzhdenie-sensacii-o-dostizhenii-vysokotemperaturnoy-sverkhprovodimosti.html](http://mk.ru/science/2023/08/07/rossiyskie-uchenye-ishhut-podtverzhdenie-sensacii-o-dostizhenii-vysokotemperaturnoy-sverkhprovodimosti.html).
7. Смирнов Константин. Бочка дегтя на бочку меда. МК, 21 июля 2023 года.
8. Дмитрий Бутрин. Это было лето. [kommersant.ru/doc/6136244?from=main](http://kommersant.ru/doc/6136244?from=main).

#### References

1. Akhmetov L.A., Bulavina M.A. Basic conditions and factors for the growth of the country's economy: Monograph of two parts. – Moscow: Publishing House «UMC», 2022, 2023 (part two).
2. Akhmetov L.A. On the directions of accelerating the growth of the country's economy. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2021. T. 20, No. 2. S. 14–29.
3. Akhmetov L.A., Zhuravlev D.A. Issues of providing financial resources and resources to business entities, entrepreneurs and consumers. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2019. T. 18, No. 3. S. 9–21.
4. Balabanova A.V. Integration processes as a trend of global social development. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2019. T. 18. № 4. S. 9–20.
5. A.V. Balabanova Economic growth factors. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2017. T. 16. No. S. 9–27.
6. Vedeneva N. Russian scientists are looking for confirmation of the sensation about achieving high-temperature superconductivity. [mk.ru/science/2023/08/07/rossiyskie-uchenye-ishhut-podtverzhdenie-sensacii-o-dostizhenii-vysokotemperaturnoy-sverkhprovodimosti.html](http://mk.ru/science/2023/08/07/rossiyskie-uchenye-ishhut-podtverzhdenie-sensacii-o-dostizhenii-vysokotemperaturnoy-sverkhprovodimosti.html).
7. Smirnov Konstantin. A barrel of ointment per barrel of honey. МК, July 21, 2023.
8. Dmitry Butrin. It was summer. [kommersant.ru/doc/6136244?from=main](http://kommersant.ru/doc/6136244?from=main).



## Государственно–частное партнерство (ГЧП): теория вопроса и мировой опыт реализации ГЧП проектов

**А. Н. Родионов**

Старший преподаватель,  
[antrod@mail.ru](mailto:antrod@mail.ru)

Кафедра управления промышленными организациями,  
Государственный университет управления,  
Москва, Россия

**М. А. Дьяконова**

Кандидат политических наук, доцент,  
[marie.d@mail.ru](mailto:marie.d@mail.ru)

Кафедра управления промышленными организациями,  
Государственный университет управления,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Государственно–частное партнерство имеет своей целью на договорной основе развитие имущественного комплекса, принадлежащего государству по праву. Однако нельзя недооценивать влияние и частного бизнеса, так как нередко инициативность именно частных организаций в желании повлиять на какие–то проблемы в различных сферах ведут к эффективному взаимодействию государства и бизнеса. Неотъемлемой частью государственно–частного партнерства являются инвестиции. Многие люди, несмотря на стремительные шаги вперед современного общества, связывают инвестиции с очень сложными финансовыми процессами. Инвестиции в своей сути есть инструмент, который приносит выгоду участникам инвестиционного сотрудничества.

Предметом настоящего исследования в данной статье стало определение на основе теории государственно–частного партнерства, основных трендов ГЧП в мире и в России. Авторами обосновано, что инфраструктура, особенно в случае с нашей страной, является одной из ключевых сфер направления развития ГЧП наряду с сохранением окружающей среды и сбалансированным использованием всех видов ресурсов. Мир постоянно находится в движении, многие примеры и опыты на данный момент неактуальны или сомнительны. Необходимо разбирать данный вопрос на опыте других стран, конкретных предприятий.

**Ключевые слова:** государство, бизнес, инвестиции, договор, охрана окружающей среды, использование ресурсов.

**Для цитирования:** Родионов А.Н., Дьяконова М.А. Государственно–частное партнерство (ГЧП): теория вопроса и мировой опыт реализации ГЧП проектов. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 226–232. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-226-232>.

## Public–private partnership (PPP): theory of the issue and world experience in implementing PPP projects

**A. N. Rodionov**

Senior teacher,  
[antrod@mail.ru](mailto:antrod@mail.ru)

Department of Management of Industrial Organizations,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**M. A. Dyakonova**

*Cand. Sci. (Polit.), Assoc. Prof.,  
[marie.d@mail.ru](mailto:marie.d@mail.ru)*

*Department of Management of Industrial Organizations,  
State University of Management,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *The public–private partnership aims on a contractual basis to develop a property complex owned by the State by right. However, the influence of private business should not be underestimated, as it is often the initiative of private organizations in the desire to influence some problems in various spheres lead to effective interaction between the state and business. Investment is an integral part of public–private partnerships. Many people, despite the rapid steps forward of modern society, associate investment with very complex financial processes. Investment in its essence is a tool that benefits participants of investment cooperation.*

*The subject of this study is the definition, on the basis of the theory of public–private partnership, of the main trends in PPPs in the world and in Russia. The authors substantiated that infrastructure, especially in the case of our country, is one of the key areas of PPP development, along with environmental conservation and balanced use of all types of resources. The world is constantly in motion, and many examples and experiences are currently irrelevant or questionable. We need to look at this issue from the experience of other countries and specific enterprises.*

**Keywords:** *state, business, investment, contract, environmental protection, resource use.*

**For citation:** *Rodionov A.N., Dyakonova M.A. Public–private partnership (PPP): theory of the issue and world experience in implementing PPP projects. Entrepreneur’s Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 226–232. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-226-232>.*

Базовые признаки государственно–частного партнёрства:

- сторонами ГЧП являются государство и частный бизнес;
- взаимодействие сторон закрепляется на официальной, юридической основе;
- взаимодействие сторон имеет равноправный характер;
- ГЧП имеет чётко выраженную публичную, общественную направленность;
- в процессе реализации проектов на основе ГЧП консолидируются, объединяются ресурсы и вклады сторон;
- финансовые риски и затраты, а также достигнутые результаты распределяются между сторонами в заранее определённых пропорциях.

Как правило, ГЧП предполагает, что не государство подключается к проектам бизнеса, а, наоборот, государство приглашает бизнес принять участие в реализации общественно значимых проектов.

Для успешного выполнения программы ГЧП необходимы:

- Политическая воля.
- Соответствующая нормативно–правовая база.
- Объекты со значительными первоначальными капиталовложениями и наличием долгосрочных требований к обслуживанию на протяжении всего жизненного цикла.
- Сходные по размеру проекты для сравнения расходов с затратами на организацию государственных закупок.
- Постоянное гарантированное появление проектов, способных заинтересовать частные компании создавать технологические, инвестиционные и финансовые возможности.
- Институциональные возможности для управления как всей программой ГЧП, так и отдельными проектами.

Основные формы ГЧП в сфере экономики и государственного управления можно отнести:

- 1) любые взаимовыгодные формы взаимодействия государства и бизнеса;
- 2) государственные контракты;
- 3) арендные отношения;
- 4) финансовую аренду (лизинг);

5) государственно-частные предприятия;

6) соглашения о разделе продукции.

ГЧП предполагает, что не государство входит в проект бизнеса. Государство предлагает частному интересу принять участие в реализации общественно значимых проектов. ГЧП необходимо для широкого производства каких-либо важных для гражданского общества продуктов либо же для масштабного строительства. Рассматриваемое партнерство очень часто применяется в инфраструктуре.<sup>1</sup>

Функцией данного инструмента по отношению к тому, кому помогают финансово (инвестируют), является потребность в денежных средствах на реализацию каких-либо проектов, планов, актов и т.п. В свою очередь, тот, кто инвестирует, то есть помогает финансово, делает это с целью получить выгоду в будущем от предприятия, которое с помощью полученных средств, приобретает более мощную платежеспособность. Все получают в итоге выгоду. Однако есть, конечно же, свои тонкости. С точки зрения инвестируемой стороны очень важно заключить самые выгодные условия с инвесторской стороной, ведь, если бизнес-план у инвестируемой компании хорош и есть хорошие перспективы, может появиться далеко не один желающий инвестировать в данный бизнес. Что же касается инвестора, ему следует четко понимать, может ли он быть уверен в том, что компания, которая нуждается в его денежных средствах, обязательно станет конкурентоспособнее на рынке и выполнит поставленную задачу. Инвестором является как юридическое, так и физическое лицо, которое располагает достаточным количеством денежных средств и хочет его преумножить за счет финансовой поддержки нуждающейся компании.<sup>2</sup>

Также инвестором может и являться государство. Однако у государства могут быть цели, связанные не только с пополнением средств в бюджет, основная задача государства — сделать жизнь своих граждан удобнее, безопаснее, лучше. Таким образом, государство пытается, например, инвестировать средства в тяжелую промышленность, в культуру, здравоохранение, в военное производство и т.д.<sup>3</sup> Государство также может выступать и инвестируемой стороной, поэтому необходимо отметить, что существуют некоторые препятствия в реализации ГЧП механизмов, которые необходимо преодолевать как государственным структурам, так и бизнесу.<sup>4</sup> Необходимо, прежде всего, не только иметь понятие, что такое ГЧП механизм, но и осознавать, как эффективно организовать данное сотрудничество.

Говоря о мировых трендах продвижения ГЧП, более 120 государств мира, входящих в Организацию Объединенных Наций, имеют законодательные акты государственного регулирования ГЧП проектов. По отраслевому признаку лидирует ГЧП проекты в сфере транспорта, энергетики и коммунального хозяйства. И, конечно, ГЧП проектирование корреспондируется с целями устойчивого развития, сформулированными ООН, где речь, в первую очередь, идет о сбалансированном использовании всех видов ресурсов и сохранении окружающей среды.<sup>5</sup>

Можно признать, что Великобритания является самой опытной страной в данном вопросе. Практика данного сотрудничества берет истоки еще с начала 1800-х годов. Однако только около 50 лет назад начали активно практиковать ГЧП в Великобритании, британское общество замети-

<sup>1</sup> Шарипов Ф.Ф., Тимофеев О.А. Инфраструктурный подход как инновационный метод развития территорий РФ. Вестник университета. 2016. № 3. С. 177-181. Рязанова Г.Н., Толкачев П.С. Роль государства в развитии экономики России: современный этап. Вестник университета. 2018. № 5. С. 24-27.

<sup>2</sup> Шарипов Ф.Ф., Садков А.В. Создание территорий опережающего социально-экономического развития как инструмент привлечения инвестиций в производственную инфраструктуру регионов Российской Федерации. Вестник университета. 2016. № 4. С. 107-112.

<sup>3</sup> Кротенко, Т.Ю. Инженерная экономика и технологическое образование: трандисциплинарный подход в подготовке современных инженеров / Т.Ю. Кротенко. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2022. № 4. С. 63-75.

<sup>4</sup> Сазанова С.Л., Жак Л. Ценностное управление в экономике 5.0. Вестник университета. 2021. № 8. С. 20-24. Кротенко, Т.Ю. Актуальные измерения пространства образования: «цифровой» и «нецифровой» векторы развития / Т.Ю. Кротенко. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С. 20-32.

<sup>5</sup> Фадюшин И.С. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ ГЧП / И.С. Фадюшин. Международный научно-исследовательский журнал. 2019. № 4 (82).

ло несколько интересных особенностей.<sup>6</sup> Порой государственные органы крайне безответственно подходят к выполнению и реализации каких-либо плановых мероприятий. Особенно если это касается каких-либо инновационных планов. Государство попробовало поручить исполнение различных обязательств частным компаниям, обещая им либо хорошее вознаграждение, либо инвестиции в их бизнес, либо послабление налогов по отношению к исполняемой стороне. Оказалось, что во многих сферах частное предпринимательство справлялось с задачей лучше, чем само государство, точнее государственные структуры, которые занимались той или иной поставленной задачей и выполнением определенного плана.

Частная компания несет большую ответственность, и в случае невыполнения определенных обязательств ее ждет крах. Это большие риски для частной компании. Для государства же это очень выгодно в том плане, что большую ответственность за выполнение проекта несет частная компания. Однако есть и положительные стороны для частного бизнеса. Их партнер очень надежный, он всегда заплатит, даже если договорились о получении по итогу работ большой суммы денег, и даже, если это происходит в долговременной перспективе. Мало кто сможет сравниться в этом плане с государством. Рынок очень изменчив и беспощаден к предпринимателям, Ваш партнер сегодня готов заплатить за оказанные Вами услуги, а через 10 лет, он банкрот. Для частной компании риск оправдывает средства, она готова рисковать, но и исполнять добросовестно поставленную задачу, потому что по успешному окончанию работ, она обязательно получит вознаграждение. Государство поэтому и уверено в том, что все будет сделано вовремя и добросовестно, если же нет, то оно все равно останется в относительном плюсе.

На данный момент лидерами использования проектов государственно-частного партнерства считаются Китай и США. Эти две страны вкладывают колоссальные средства в развитие инфраструктуры. ГЧП проекты, направленные на инфраструктуру более других востребованы, чаще других реализуются и являются одними из самых дорогих проектов государственно-частного партнерства. Соединенные Штаты Америки обладают крайне развитой системой транспортных связей. Примерно 2,6% ВВП Америки систематически выделяется на содержание транспортной инфраструктуры. Благодаря этому около семидесяти процентов передвижений граждан приходится на переезды или поездки внутри своей страны. Китай не только вкладывает огромные средства на свою инфраструктуру, но и составляет планы-пяtilетки по реализации масштабных проектов. Например, за 2019 год протяженность железных дорог Китая увеличилась на 8000 км, в то время как в России только на 45 км. В США, например, рынок транспортных проектов ГЧП начал развиваться в 1990-х годах. Однако многие проекты столкнулись с финансовыми трудностями, рынок для ГЧП проектов замер на несколько лет. Только в середине — конце 2000-х годов рынок транспортных ГЧП в США начал набирать новые обороты. Однако многие проекты ГЧП на муниципальном уровне существовали задолго до этого, главным образом в секторах водоснабжения и сточных вод. В течение нескольких лет исправительные учреждения также строили тюрьмы и предлагали свои услуги всем уровням государственной власти. В США ГЧП проекты начали использоваться намного раньше России и Китая, поэтому на данный момент Америка лидирует во многих аспектах государственно-частного партнерства, Соединенные Штаты намного раньше столкнулись с различными вопросами и успели их разрешить.<sup>7</sup>

Российская Федерация перенимает опыт ГЧП недолгое время, однако уже существуют определенные успехи в некоторых сферах. Это связано с тем, что во времена СССР экономическая система была устроена совсем иным способом, а во время девяностых годов все сферы жизни общества оказались под ударом. Большое количество ГЧП проектов на данный момент приходится на такие сферы как, например: инфраструктура, киноиндустрия, медицина, вооружение. С инфраструктурой данная практика довольно развита и используются очень часто в развитых странах. Мы успешно перенимаем этот опыт. Как не странно в киноиндустрии тоже достаточно госу-

<sup>6</sup> Мерзлов И.Ю. Государственно-частное партнерство в Евросоюзе: опыт и будущие тренды: монография. И.Ю. Мерзлов; Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2021. 336 с.

<sup>7</sup> Бедняков А.С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры. Вестник МГИМО-Университета. 2022; 15(1): 143–176. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2022-1-82-143-173>.

дарственно-частного партнерства. Государство выделяет деньги на съемки новых исторических фильмов, которые направлены на сплочение граждан. Эта практика у нас осталась со времен СССР. Медицина часто развивается совместно с бизнесом и государством, потому что эта сфера крайне важна для общества, но и также приносит очень хорошую прибыль. До недавнего времени почти все компании, которые производили на территории РФ разного рода вооружения, принадлежали государству, однако Россия производит оружие не только для себя, наша страна также производит его для экспорта. Однако после 2014 года начались проблемы в этой сфере, так как против России ввели санкции.<sup>8</sup> Было решено передать управление некоторых компаний и концернов в частные руки, чтобы избежать санкций.

Государственно-частное партнерство может использоваться почти во всех сферах производства и услуг. Данное сотрудничество может возникать по разным причинам, но всегда рассчитывается на то, что оно принесет пользу всем сторонам данного сотрудничества. На данный момент в США существуют некоторые вопросы, связанные с государственно-частным партнерством. В Соединенных Штатах не существует единого законодательного определения ГЧП. Объем сделок, которые каждое государство может использовать для закупки у частного сектора или установления партнерских отношений с ним в целях поставки или эксплуатации инфраструктуры, варьируется от государства к государству. В некоторых случаях, в том числе, возможно, в первую очередь, в штате Нью-Йорк, в отношении транспортных проектов, некоторые связанные с инфраструктурой законы о закупках не допускают типичных форм контрактов, используемых в рамках ГЧП, требуя, например, отделения закупки проектной документации от закупки аналогичных конструкций. Некоторые авторы прослеживают развитие современной формы ГЧП до соглашений о покупке электроэнергии, разработанных в Соединенных Штатах в 1980-е годы, которые предусматривали двухкомпонентную систему компенсации: платеж за доступность мощностей и платеж за фактическое использование.<sup>9</sup>

Необходимо отметить, что в КНР государственно-частное партнерство как понятие появилось с развитием национальной экономики во второй половине 1990-х годов, с возможностью участвовать в проектах ЖКХ, телекоммуникаций и энергетики в результате проведенной в Китае приватизации. Еще одним фактором развития ГЧП в Китае стало появление свободных экономических зон с созданием льготного налогового режима и других преференций со стороны государства. Сегодня в Китае существует Оперативное руководство по ГЧП, а в качестве примера практического регулирования можно привести Закон о городских коммунальных концессиях.

И в заключение необходимо отметить, что ГЧП в нашей стране стало внедряться не так давно, но существуют уже определенные успехи в некоторых регионах страны. Россия — огромная страна, самая большая по территории в мире, и в каждом регионе активно внедрять механизмы государственно-частного партнерства не представляется возможным. Внедрение ГЧП сотрудничества берет корни, конечно, с самых развитых регионов. Такая тенденция абсолютно логична.

Многие эксперты считают, что шесть регионов с показателями более 90 процентов использования ГЧП сотрудничества очень перспективный показатель, который должен только расти с течением времени. Однако, с другой стороны, во множестве регионов необходима последовательная профессионально подготовленная работа. Очень часто ГЧП работает в инфраструктурной сфере, поэтому ее можно с уверенностью выделить как одну из основных практик. Для нормальной жизни общества, не говоря уже о факторах, связанных с торговлей, производством и т.д., необходима хорошая инфраструктура, не только в городах, в стране в целом.<sup>10</sup> У нас существуют некоторые про-

<sup>8</sup> Лукина А.Н. Административная ответственность за нарушение законодательства Российской Федерации о рекламе. Право и государство: теория и практика. 2019. № 3. С. 110–112.

<sup>9</sup> Фадюшин И.С. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ ГЧП / И.С. Фадюшин. Международный научно-исследовательский журнал. 2019. № 4 (82).

<sup>10</sup> Бедняков А.С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры. Вестник МГИМО-Университета. 2022; 15(1): 143–176. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2022-1-82-143-173>. Кротенко, Т.Ю. Поиск новых измерений пространства образования: «цифровой» и «нецифровой» векторы развития / Т.Ю. Кротенко. Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 2. С. 70–77. DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.

блемы с инфраструктурой. Которые мы стараемся решать. Инфраструктура на данный момент определяет очень многое, от нее зависит обогащение не только отдельно взятых частных предприятий, но и государства в целом.

#### Список литературы

1. Бедняков А.С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры. Вестник МГИМО-Университета. 2022;15(1):143-176. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2022-1-82-143-173>.
2. Кротенко, Т.Ю. Актуальные измерения пространства образования: «цифровой» и «нецифровой» векторы развития / Т.Ю. Кротенко. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С. 20–32.
3. Кротенко, Т.Ю. Инженерная экономика и технологическое образование: трандисциплинарный подход в подготовке современных инженеров / Т.Ю. Кротенко. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2022. № 4. С. 63–75.
4. Кротенко, Т.Ю. Поиск новых измерений пространства образования: «цифровой» и «нецифровой» векторы развития / Т.Ю. Кротенко. Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 2. С. 70–77. DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
5. Лукина А.Н. Административная ответственность за нарушение законодательства Российской Федерации о рекламе. Право и государство: теория и практика. 2019. № 3. С. 110–112.
6. Мерзлов И.Ю. Государственно-частное партнерство в Евросоюзе: опыт и будущие тренды: монография. И.Ю. Мерзлов; Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2021. 336 с.
7. Рязанова Г.Н., Толкачев П.С. Роль государства в развитии экономики России: современный этап. Вестник университета. 2018. № 5. С. 24–27.
8. Сазанова С.Л., Жак Л. Ценностное управление в экономике 5.0. Вестник университета. 2021. № 8. С. 20–24.
9. Фадюшин И.С. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ ГЧП / И.С. Фадюшин. Международный научно-исследовательский журнал. 2019. № 4 (82).
10. Шарипов Ф.Ф., Тимофеев О.А. Инфраструктурный подход как инновационный метод развития территорий РФ. Вестник университета. 2016. № 3. С. 177–181.
11. Шарипов Ф.Ф., Садков А.В. Создание территорий опережающего социально-экономического развития как инструмент привлечения инвестиций в производственную инфраструктуру регионов Российской Федерации. Вестник университета. 2016. № 4. С. 107–112.

#### References

1. Bednyakov A.S. Public-Private Partnership as a Model of Public Infrastructure Development. MGIMO Review of International Relations. 2022; 15(1): 143–176. (In Russ.) <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2022-1-82-143-173>.
2. Krotenko T.Yu. Current measurements of the space of education: «digital» and «non-digital» vectors of development. PNRPU Sociology and Economics Bulletin, 2023, no. 1, pp. 20–32 (In Russ.).
3. Krotenko, T.Yu. Engineering economics and technological education: a transdisciplinary approach to the training of modern engineers / T.Yu. Krotenko. Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and economic sciences. 2022. No. 4. P. 63–75. DOI 10.15593/2224-9354/2022.4.5.
4. Krotenko T.Yu. Search for new dimensions of the educational space: digital and non-digital vectors of development. Digital Sociology. 2022; 5(2): 70–77. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77>.
5. Lukina A.N. Administrative liability for violation of the legislation of the Russian Federation on advertising. Law and the State: theory and practice. 2019. № 3. P. 110–112.
6. Merzlov I.Y. Public-Private Partnership in the European Union: Experience and Future Trends: Monograph. I. Merzlov; Perm State National Research University. Perm, 2021. 336 p.
7. Ryazanova G., Tolkachev P. THE ROLE OF THE STATE IN THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY: MODERN STAGE. Vestnik Universiteta. 2018;(5): 24–27. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-5-24-27>.
8. Sazanova S.L., Žák L. Value management in the Economy 5.0. Vestnik Universiteta. 2021; 1(8): 20–24. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-8-20-24>.

9. Fadyushin, I.S. «International Experience of Ppp Development». International Research Journal, no. 4(82), Apr. 2019. doi: 10.23670/IRJ.2019.82.4.035.
10. Sharipov F., Timofeev O. INFRASTRUCTURE APPROACH AS INNOVATION METHOD OF TERRITORY DEVELOPMENT OF RUSSIA FEDERATION. Vestnik Universiteta. 2016; (3): 177–181. (In Russ.).
11. Sharipov F., Sadkov A. The creation of the zones of priority development as an instrument of investments attraction in the russian federation regions industrial infrastructure development. Vestnik Universiteta. 2016; (4): 107–112. (In Russ.).

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-233-238>



## Инновации в страховании: роль, проблемы и преимущества цифровизации

**И. Ю. Кушелев**

*Руководитель проектов по инновационным цифровым разработкам, аспирант,  
[kusheleff@mail.ru](mailto:kusheleff@mail.ru)*

*САО РЕСО-Гарантия,  
Москва, Россия*

*Кафедра организационного менеджмента,  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** Цель. Теоретически обосновать понятие цифровизация и с практической точки зрения определить роль цифровизации в страховании, а также выявить проблемы и преимущества цифровизации в данном направлении.

**Задачи.** Обосновать понятие «цифровизация», определить роль цифровизации в страховании, рассмотреть принципы разработки стратегии в условиях цифровизации, а также выявить проблемы и преимущества цифровизации в страховании.

**Методология.** При проведении исследования за основу взят диалектический метод познания с применением логического, системного и сравнительного подходов, включая метод анализа и обобщения.

**Результаты.** Обосновано понятие цифровизация, кратко описана история становления цифровизации, определена роль цифровизации в страховании, а также выявлены проблемы и преимущества цифровизации в страховании. Доказано, что для разработки стратегии цифровизации в страховании необходимо придерживаться 5 принципов — принципа анализа и оценки текущего состояния; принципа выявления цифровых возможностей и потребностей; принципа разработки стратегии цифровой трансформации; принципа реализации цифровой трансформации и принципа оценки эффективности цифровой трансформации.

**Ключевые слова:** инновационные технологии, инновации, страхование, страховой рынок, цифровизация, технологические решения.

**Для цитирования:** Кушелев И.Ю. Инновации в страховании: роль, проблемы и преимущества цифровизации. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 233–238. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-233-238>.

## Innovations in insurance: role, challenges, and advantages of digitization

**I. Y. Kushelev**

*Project Manager for Innovative Digital Developments, Postgraduate student,  
[kusheleff@mail.ru](mailto:kusheleff@mail.ru)*

*RESO-Garantia,  
Moscow, Russia*

*Department of Organizational Management,  
Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *Theoretically substantiate the concept of digitalization and, from a practical point of view, determine the role of digitalization in insurance, as well as identify the problems and advantages of digitalization in this direction. Tasks. Justify the concept of «digitalization», determine the role of digitalization in insurance, consider the principles of developing a strategy in the context of digitalization, and also identify the problems and advantages of digitalization in insurance.*

**Methodology.** *When conducting the research, the dialectical method of cognition was taken as a basis. Using logical, systematic and comparative approaches, including the method of analysis and generalization.*

**Results.** *The concept of digitalization is substantiated, the history of the formation of digitalization is briefly described, the role of digitalization in insurance is determined, and the problems and advantages of digitalization in insurance are identified. It has been proven that in order to develop a digitalization strategy in insurance, it is necessary to adhere to 5 principles — the principle of analysis and assessment of the current state; the principle of identifying digital opportunities and needs; the principle of developing a digital transformation strategy; the principle of implementing digital transformation and the principle of assessing the effectiveness of digital transformation.*

**Keywords:** *innovative technologies, innovation, insurance, insurance market, digitalization, technological solutions.*

**For citation:** *Kushelev I. Y. Innovations in insurance: role, challenges, and advantages of digitization. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. C. 233–238. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-233-238>.*

Цифровизация представляет собой внедрение современных цифровых технологий в различные сферы жизни и производства. История информатизации началась ещё в США с 60-х годов XX века, однако прорыв цифровизации произошёл в конце прошлого века. На сегодняшний день практически вся предпринимательская, производственная, а также страховая деятельность осуществляется при помощи цифровизации и технологических решений.<sup>1</sup>

В глобальном плане цифровизация представляет собой концепцию деятельности, основанной на технологиях, внедряемых в разные сферы жизни и производства. Результатом цифровизации стали и преобразования в управленческих решениях, и уже не осталось компаний, в том числе и «страховых», которые не пользуются теми или иными цифровыми технологиями. На сегодняшний день взаимодействие с клиентами осуществляется посредством интернет, мессенджеров и чат-ботов. Технологии цифровизации успешно внедряются и в страховом деле и данная тенденция очевидна уже на протяжении последних десятилетий.

Так, за последние два года объем страховых премий по страховому рынку составил прирост в 22,6%, где наибольший прирост приходится на ОСАГО (48 млрд. руб.), страхование грузоперевозок (5 млрд. руб.). Однако замечена и отрицательная тенденция, которая имеет место в отношении несчастных случаев и болезней (-20,9%) и страхования финансовых рисков (-19,3%). Таким образом, страховой бизнес в современных условиях развивается, что позволяет страховщикам конкурировать и предоставлять своим клиентам безопасность в оказании услуг.

Так, цифровизация в страховании помогает страховщикам соответствовать современным требованиям, повышая их уровень развития и конкурентоспособности, в связи с чем страховые компании для своего имиджа разрабатывают специальные технические решения, внедряя новые технологии и услуги<sup>2</sup>.

Так, благодаря развитию информационных технологий, страхование на основе цифровизации позволяет страховщикам получать данные о поведении и объекте застрахованного, что представляется весьма удобным и выгодным для страховщика, позволяя с высокой точностью определять риски и предлагать соответствующие тарифы для своих клиентов. «Умные» системы при помощи машинного зрения выявляют бракованные детали, а система видеонаблюдения следит за соблюдением техники безопасности. Такие же системы применяются в непромышленных компаниях и даже в маленьких офисах. Страховые компании страхуют разного рода объекты,

<sup>1</sup> Брызгалов Д.В. Страхование через интернет: собственные и партнерские продажи, показатели, перспективы развития / Д.В. Брызгалов. Корпоративная экономика, 2016. № 2 (6). С. 46. Мещихина Е.Д. Информационные системы и технологии в экономике: учебное пособие / Е.Д. Мещихина. — Йошкар-Ола: МарГТУ, 2019. 107 с.

<sup>2</sup> Одинцов Б.Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса / Б.Е. Одинцов. М.: Юрайт, 2021. 208 с.

от пожаров и наводнений до страхования жизни и здоровья людей. Стоит отметить, что с увеличением средней продолжительности жизни, страхование здоровья и долгосрочной охраны становится все более актуальным, в связи с чем в 2024 году ожидается рост спроса на страхование для пожилых людей. Цифровизация и искусственный интеллект способствует в значительной степени как ускорить, так и упростить процесс страхования. А автоматизация процессов позволяет сократить время ожидания и упростить оформление полисов<sup>3</sup>. Стоит отметить, что интернет-продажи на рынке страхования осуществляются посредством собственных сайтов, мобильных приложений страховщиков. Так, по видам страхования доля продаж при помощи интернет ресурса в 2021 г. с 7,8% поднялась до 14,4 % в 2022 г., что говорит о положительной динамике страхового рынка в России, где доля ОСАГО составляет 57,8% от всех проданных полисов, при этом количество проданных полисов ОСАГО ежегодно увеличивается.

Стоит отметить, что страховые компании осознают важность цифровых технологий и в совершенстве зарекомендовало себя применение дронов, которые позволяют ускорить процесс оценки рисков при подборе страховых услуг. Так, например, дрон для оценки ущерба может без выезда сотрудников и привлечения техники осмотреть повреждения на крыше здания и передать в то же время необходимую информацию. Так, некоторые компании уже применяют дроны для более оперативной проверки и выявления возможных рисков. Также стоит отметить и факт того, что цифровизация является незаменимым средством в оценивании рисков, возникшим при оценивании последствий после нанесённых чрезвычайными ситуациями и пожарами. Для того, чтобы оценить уровень цифровой подготовленности, организациями применяются разные методики. Например, Digital-Maturity-Model, KPI-дерево, Balanced Scorecard и другие.

Таким образом, страховщики играют особенно важную роль в адаптации чрезвычайных ситуаций и разработке новых страховых услуг, принимая во внимание активное взаимодействие с государственными учреждениями и специализированными организациями для единых целей — созданию устойчивых практик в сфере страхования.

Стоит учесть и факт того, что страховщикам вскоре предстоит работать с новой категорией клиентов, которые имеют возможность выбирать ту или иную компанию согласно своим интересам и пожеланиям.

Однако, несмотря на столь «бурное развитие», в страховании в данном направлении очевидны и проблемные зоны, которыми являются:

- низкий уровень адаптации цифровых технологий под программы страхования;
- риски, связанные с информационной безопасностью;
- высокий уровень запросов клиентов в режиме реального времени;
- низкий уровень доверия к страховым услугам по тем или иным причинам.

Стоит отметить, что цифровизация может привести и к разрушению страховой системы, когда она изменяет характер спроса и предложения, в связи с чем страховым компаниям следует изначально формировать перечень цифровых стратегических решений, а далее осуществлять их по ходу деятельности. И следует выделить пять основных принципов разработки стратегии страхования в условиях цифровизации:

1. Первый принцип — принцип анализа и оценки текущего состояния страховых услуг, включающий в себя описание процессов и выявление слабых производственных сторон.

2. Второй принцип — принцип выявления цифровых возможностей и потребностей. Согласно данному принципу осуществляется анализ существующих цифровых решений.

3. Третий принцип — принцип разработки стратегии цифровой трансформации. Согласно данному принципу происходит определение целей и приоритетов цифровой трансформации, формирование плана реализации и выбор технологических решений.

<sup>3</sup> Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. / А.А. Томпсон. — М.: ЮНИТИ, 2015. С. 45. Хорев А.И., Морозов Л.Н., Сухорукова Е.В. Формирование стратегии предприятия. Экономический анализ. Теория и практика, 2014. № 16. С. 11. Цыганов А.А. Организация интернет-страхования: учеб. пособие / А.А. Цыганов. — М.: Изд. центр ГУУ, 2004. С. 155.

4. Четвертый принцип — принцип реализации цифровой трансформации. Согласно данному принципу происходит внедрение предложенных технологических решений, а также осуществляется настройка системы управления и контроля над процессами.

5. Пятый принцип — принцип оценки эффективности цифровой трансформации, включая анализ достигнутых результатов и объективной оценки эффективности изменений, и их влияние на страхование.

В целом данная система даёт возможность страховому бизнесу выявлять необходимые источники сбоев и успешнее их предусматривать, освещая определённые моменты, которые необходимо учитывать в рамках цифровой стратегии.

Так, нами был проведён опрос среди руководителей страховых компаний по г. Москва в составе 20 респондентов по вопросу их отношения к цифровизации, как фактора развития их страховой деятельности и вовлечения потенциальных клиентов. По результатам опроса более 2/3 респондентов с положительной точки зрения оценивают воздействие цифровизации на развитие своей деятельности (рис. 1).



Рис. 1. Результаты опроса: «Как Вы оцениваете вложение цифровизации в развитие вашей деятельности?» (%)

Источник: разработано автором.

Таким образом, большинство руководителей страховых компаний положительно относятся к цифровизации своей деятельности. Очевидно, что становление цифровизации в развитии страхования — важный фактор. Страховщики серьезно подходят к вопросу инновационных решений и заинтересованы в улучшении своей деятельности.

Придерживаясь принципов разработки стратегии страхования в условиях цифровизации, а также принимая во внимание спрос на страховые программы со стороны потребителей, возможно повысить цифровую культуру в страховом деле<sup>4</sup>. Для дальнейшего совершенствования страхования с помощью информационных технологий необходимо:

- осуществлять взаимодействие между информационными ресурсами страховщиков и органов государственной власти и управления;
- автоматизировать и расширять каналы продвижения организационных процессов;
- развивать процессы взаимодействия субъектов страхового дела согласно с современной цифровой культуры;
- объективно использовать технологии блокчейн для проведения проверки данных клиентов;
- увеличивать продажу страховых услуг на сайтах и приложениях.

Также важным из условий цифровизации является разработка и внедрение стратегии, ориентированной на реальные потребности страхования, а также повышения уровня цифровой грамотности сотрудников. Только в данном случае цифровизация может стать действительно успешной и эффективной для страхования в целом.

Существуют и определённые универсальные рекомендации.

1. Во-первых, необходимо обращать своё внимание на технологии, которые могут совершенствовать взаимодействие с клиентами (CRM-системы, системы автоматизации страхования, системы управления контентом и др.).

<sup>4</sup> Юдина Т.Н. Осмысление цифровой экономики / Т.Н. Юдина. Теоретическая экономика, 2016. № 3. С. 16.

2. Во-вторых, стоит обратить внимание на технологии, которые могут помочь оптимизировать операционные процессы компании (автоматизации страхования, а также системы управления проектами).

3. В-третьих, необходимо сделать ставку на развитие ИТ-инфраструктуры страховых компаний (облачные технологии, создание собственной инфраструктуры для хранения и обработки данных и т.д.).

4. В-четвертых, необходимо обеспечить качественное обучение и мотивацию сотрудников (HR-tech и другие инструменты).

В таблице 1 описано внедрение стратегии цифровизации в разных отраслях.

Таблица 1

Внедрение стратегии цифровизации в разных отраслях

Область технологии	Технологии	Результат внедрения
ИТ	Облачные вычисления ИИ-технологии BigData Технологии BPM и SBPM	Снижение издержек от 25 до 50%. Организация страхового процесса
Управление человеческими ресурсами	Виртуальное взаимодействие Peer-to-peer (P2P)	Снижение издержек на 10 % в течение ближайших 5–7 лет
Корпоративные финансы и бухгалтер	Виртуальное взаимодействие Peer-to-peer (P2P) сети Репутационные системы оценки	Снижение издержек на подготовку аналитики на 30%
Исследования и разработки	Робототехника Технологии ИИ	Экономия финансовых и материальных ресурсов
Управление объектами	Облачные технологии Автоматизированные системы Беспилотные ТС и дроны Сенсоры и датчики	Снижение затрат на исследование объектов Повышение эффективности ведения страховой деятельности
Управление отношениями с клиентами	CRM-системы QR-коды; блокчейн Электронная коммерция	Увеличение степени удовлетворенности клиентов и повышение своего страхового бренда

Источник: разработано автором.

Также необходимо отметить, что внедрение стратегии цифровизации способствует:

- повышению прозрачности и эффективности страховой деятельности;
- повышению уровня интегрированности;
- повышению уровня защиты информации;
- повышению качества коммуникации

Подытоживая вышесказанное, следует сделать вывод, что цифровизация в современном страховании способствует успеху и именно благодаря цифровым технологиям, риски будут сведены к минимуму, страховые компании будут укреплены, застрахованные — застрахованы, а эффективные коммуникационные системы будут поддерживать активные страховые перспективы. Таким образом, в условиях глобализации и цифровизации применение информационных и инновационных решений дают «страховщикам» новые возможности — цифровая трансформация приводит к совершенству внутренние процессы деятельности страхования компаний, а также позволяет в совершенстве удовлетворять потребности потребителей, что для страховых компаний является преимущественным моментом для успешной деятельности.

#### Список литературы

1. Брызгалов Д.В. Страхование через интернет: собственные и партнерские продажи, показатели, перспективы развития / Д.В. Брызгалов. Корпоративная экономика, 2016. № 2 (6). С. 46.
2. Мешихина Е.Д. Информационные системы и технологии в экономике: учебное пособие / Е.Д. Мешихина. — Йошкар-Ола: МарГТУ, 2019. 107 с.

3. Одинцов Б.Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса / Б.Е. Одинцов. М.: Юрайт, 2021. 208 с.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер. с англ. / А.А. Томпсон. – М.: ЮНИТИ, 2015. С. 45.
5. Хорев А.И., Морозов Л.Н., Сухорукова Е.В. Формирование стратегии предприятия. Экономический анализ. Теория и практика, 2014. № 16. С. 11.
6. Цыганов А.А. Организация интернет-страхования: учеб. пособие / А.А. Цыганов. – М.: Изд. центр ГУУ, 2004. С. 155.
7. Юдина Т.Н. Осмысление цифровой экономики / Т.Н. Юдина. Теоретическая экономика, 2016. № 3. С. 16.

#### References

1. Bryzgalov D.V. Insurance via the Internet: own and partner sales, indicators, development prospects / D.V. Bryzgalov. Corporate economy, 2016. № 2 (6). S. 46.
2. Meshchikhina E.D. Information systems and technologies in economics: textbook / E.D. Meshchikhina. – Yoshkar-Ola: MarSTU, 2019. 107 s.
3. Odintsov B.E. Business Performance Management Information Systems / B.E. Odintsov. – М.: Yurite, 2021. 208 s.
4. Thompson A.A. Strategic Management. The art of strategy development and implementation. Per. with Eng. / A.A. Thompson. – М.: UNITY, 2015. S. 45.
5. Khorev A.I., Morozov L.N., Sukhorukova E.V. Formation of the enterprise strategy. Economic analysis. Theory and Practice, 2014. № 16. S. 11.
6. Tsyganov A.A. Organization of Internet insurance: study manual / A.A. Tsyganov. – М.: Ed. Center GUU, 2004. S. 155.
7. Yudina T.N. Understanding the Digital Economy / T.N. Yudina. Theoretical Economics, 2016. № 3. S. 16.

**Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал.** Т. 16, № 4. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2023. – 240 с.

Научно-практический журнал «Путеводитель предпринимателя» учрежден Российской академией предпринимательства в 2004 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки),
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
- 5.2.4. Финансы (экономические науки),
- 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

**ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ**

*Научно-практический журнал*