



Российская академия предпринимательства

# ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно–практический журнал

Том 17 № 3 2024

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  
2024



Russian Academy of Entrepreneurship

# ENTREPRENEUR'S GUIDE

Scientific and Practical Journal

Vol. 17 No. 3 2024

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

2024

# 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 криминалистики Кубанского государственного аграрного университета им. И.Т. Трубилина, Краснодар, 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 «St. Petersburg State Agrarian University», St. Petersburg, 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

**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

**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

**Yudenkov 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, 2024 © Российская академия предпринимательства, 2024
<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>	15.07.2024

<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, 2024 © Russian Academy of Entrepreneurship, 2024
<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>	15.07.2024

## Содержание

### Цифровизация экономики

Original articles

**Потенциал искусственного интеллекта в предпринимательской деятельности** ..... 11  
*С. Л. Сазанова, Н. Н. Карманов*

**Коррупциогенные факторы как проблема для безопасности в цифровой экономике** ..... 19  
*А. Ю. Янченко, А. К. Токарева*

### Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста

Original articles

**О необходимости ревизии мер государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства** ..... 26  
*К. Л. Неопуло*

**Этапы развития искусственного интеллекта в банковской сфере** ..... 33  
*В. Л. Пархоменко, И. С. Кулаева*

### Региональная и отраслевая экономика

Original articles

**Управление рисками в краткосрочной аренде недвижимости: методы и стратегии минимизации рисков** ..... 39  
*Н. О. Березовская*

**Перспективы реализации логистического стартапа в условиях глобальной турбулентности экономики** ..... 49  
*А. С. Тихонова, Д. С. Шихалиева, Н. А. Давыдова, Г. И. Попова*

### Бухгалтерский учет, экономический анализ, аудит

Original articles

**Сравнительный анализ современных методов калькулирования себестоимости продукции** ..... 62  
*Н. С. Андрук, Е. А. Наумова*

**Влияние программных продуктов на требования к персоналу учетных служб** ..... 70  
*И. В. Воронова*

**Эволюция отчета о финансовых результатах в рамках концепции устойчивого развития** ..... 76  
*Н. В. Ткачук*

### Управленческие аспекты предпринимательства

Original articles

**Искусственный интеллект для управления персоналом** ..... 82  
*И. В. Воронова, О. А. Рассказова*

<b>Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях .....</b>	<b>90</b>
<i>С. П. Комаров</i>	

<b>Ключевые показатели эффективности маркетинг-микс фармацевтического бизнеса .....</b>	<b>96</b>
<i>Н. А. Лагода</i>	

<b>Актуальные проблемы мотивации персонала на примере предприятия туристической индустрии .....</b>	<b>105</b>
<i>В. Д. Фадеев</i>	

<b>Формирование лояльности потребителя в сфере цифровых экосистемных продуктов .....</b>	<b>112</b>
<i>Е. И. Халиф, М. В. Россинская</i>	

### **Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности**

Original articles

<b>К вопросу о проблемах переговорного процесса бизнеса и перспективах их преодоления средствами больших языковых моделей .....</b>	<b>122</b>
<i>Л. Ю. Гладилин, Е. В. Мищенко, А. Е. Смирнов, Ш. С. Кабоснидзе</i>	

<b>Корпоративное волонтерство сотрудников как инструмент влияния на репутацию коммерческого банка .....</b>	<b>133</b>
<i>А. А. Горский, Ю. И. Донскова</i>	

<b>Основные исторические этапы в области управления физической культуры и спорта (анализ прошлого, настоящего, прогноз будущего) .....</b>	<b>140</b>
<i>Н. В. Филоненко</i>	

<b>Закон Каннингема и его актуализация в пространстве современных социальных коммуникаций .....</b>	<b>149</b>
<i>М. А. Южанин</i>	

### **Страховое дело**

Original articles

<b>Риски взаимного страхования .....</b>	<b>155</b>
<i>Л. А. Орланюк-Малицкая</i>	

## Contents

### Digitalization of economy

Original articles

- The potential of artificial intelligence in business** ..... 11  
*S. L. Sazanova, N. N. Karmanov*
- Corruption factors as a problem for security in the digital economy** ..... 19  
*A. Y. Yanchenko, A. K. Tokareva*

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

Original articles

- On the need to revise measures of state support  
for small and medium-sized businesses** ..... 26  
*K. L. Neopulo*
- Stages of development of artificial intelligence in the banking sector** ..... 33  
*V. L. Parkhomenko, I. S. Kulaeva*

### Regional and Industry Economy

Original articles

- Risk management in short-term rental properties:  
methods and strategies for minimizing risks** ..... 39  
*N. O. Berezovskaia*
- Prospects for the development of national logistics under sanctions** ..... 49  
*A. S. Tikhonova, D. S. Shikhaliyeva, N. A. Davydova, G. I. Popova*

### Accounting, economic analysis, audit

Original articles

- Comparative analysis of modern methods for calculating product costs** ..... 62  
*N. S. Andruk, E. A. Naumova*
- Impact of Software Products on Accounting Personnel Requirements** ..... 70  
*I. V. Voronova*
- The evolution of the financial performance statement  
within the framework of the concept of sustainable development** ..... 76  
*N. V. Tkachuk*

### Management aspects of entrepreneurship

Original articles

- Artificial intelligence for human resources management** ..... 82  
*I. V. Voronova, O. A. Rasskazova*

<b>Features of the personnel motivation system in innovative organizations .....</b>	<b>90</b>
<i>S. P. Komarov</i>	
<b>Key performance indicators of marketing mix effectiveness in the pharmaceutical business .....</b>	<b>96</b>
<i>N. A. Lagoda</i>	
<b>Current issues of staff motivation by the example of a tourism industry enterprise .....</b>	<b>105</b>
<i>V. D. Fadeev</i>	
<b>Formation of consumer loyalty in the field of digital ecosystem products .....</b>	<b>112</b>
<i>E. I. Khalif, M. V. Rossinskaya</i>	

### **Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity**

Original articles

<b>On the issues of business negotiation processes and prospects for overcoming them through large language models .....</b>	<b>122</b>
<i>L. Yu. Gladilin, E. V. Mischenko, A. E. Smirnov, S. S. Kabosnidze</i>	
<b>Corporate volunteering of employees as a tool to influence the reputation of a commercial bank .....</b>	<b>133</b>
<i>A. A. Gorsky, Yu. I. Donskova</i>	
<b>Main historical stages in the field of physical culture and sports management (analysis of the past, present, future forecast) .....</b>	<b>140</b>
<i>N. V. Filonenko</i>	
<b>Cunningham's Law and its actualization in the space of modern social communications .....</b>	<b>149</b>
<i>M. A. Yuzhanin</i>	

### **Insurance business**

Original articles

<b>Mutual insurance risks .....</b>	<b>155</b>
<i>L. A. Orlanyuk-Malitskaya</i>	

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-11-18>



## Потенциал искусственного интеллекта в предпринимательской деятельности

**С. Л. Сазанова**

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

Государственный университет управления,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Россия

**Н. Н. Карманов**

Преподаватель,  
[karmanov\\_nn@mail.ru](mailto:karmanov_nn@mail.ru)

Государственный университет управления,  
Москва, Россия

**Аннотация:** В статье рассмотрен потенциал искусственного интеллекта в предпринимательской деятельности в российской экономике на современном этапе ее развития в условиях современных вызовов. Авторы выявили место России в мировых трендах, связанных с искусственным интеллектом. Авторы уделили внимание таким относительно мало изученным аспектам применения искусственного интеллекта, как: модернизация бизнес-процессов во всех отраслях экономики; совершенствование рынка труда за счет новых форм занятости; оптимизация миграционной политики; повышение эффективности института самозанятости в целом и в части пенсионного обеспечения самозанятых в частности; оптимизация размеров «теневой экономики»; совершенствование предпринимательской деятельности за счет более полной реализации функций предпринимателя. Авторы выявили высокий положительный потенциал искусственного интеллекта в решении целого ряда проблем российской экономики, в том числе: в сокращении размеров теневой экономики, оптимизации рынка труда и миграционной политики, совершенствовании бизнес-процессов и ряда других.

В статье показано, что сокращение транзакционных и трансформационных издержек с помощью искусственного интеллекта позволит увеличить темп роста экономики России, повысить уровень благосостояния граждан и полностью реализовать функции предпринимателя в рыночной экономике.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, информационные технологии, предпринимательская деятельность, информационные издержки, трансформационные издержки, транзакционные издержки, предпринимательство, платформенная занятость, самозанятость, экономический рост.

**Для цитирования:** Сазанова С.Л., Карманов Н.Н. Потенциал искусственного интеллекта в предпринимательской деятельности. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 11–18. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-11-18>.

## The potential of artificial intelligence in business

**S. L. Sazanova***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
[sazanova@mail.ru](mailto:sazanova@mail.ru)**State University of Management,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia***N. N. Karmanov***Teacher,  
[karmanov\\_nn@mail.ru](mailto:karmanov_nn@mail.ru)**State University of Management,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *The article examines the potential of artificial intelligence in entrepreneurial activity in the Russian economy at the present stage of its development in the context of modern challenges. The authors identified Russia's place in global trends related to artificial intelligence. The authors paid attention to such relatively little-studied aspects of the use of artificial intelligence as the modernization of business processes in all sectors of the economy; improving the labor market through new forms of employment; optimization of migration policy; increasing the efficiency of the institution of self-employment in general and in terms of pension provision for the self-employed in particular; optimization of the size of the «shadow economy»; improvement of entrepreneurial activity through more complete implementation of the functions of an entrepreneur. The authors have identified the high positive potential of artificial intelligence in solving a number of problems in the Russian economy, including: reducing the size of the shadow economy, optimizing the labor market and migration policy, improving business processes and a number of others.*

*The article shows that reducing transaction and transformation costs with the help of artificial intelligence will increase the growth rate of the Russian economy, increase the level of well-being of citizens and fully realize the functions of an entrepreneur in a market economy.*

**Keywords:** *artificial intelligence, information technology, entrepreneurial activity, information costs, transformation costs, transaction costs, entrepreneurship, platform employment, self-employment, economic growth.*

**For citation:** *Sazanova S.L., Karmanov N.N. The potential of artificial intelligence in business. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 11–18. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-11-18>.*

Потенциал искусственного интеллекта с точки зрения обеспечения экономического роста вызывает оживленные дискуссии ученых, бизнесменов и политиков. Одни эксперты считают, что искусственный интеллект освободит людей от рутинного труда и создаст новые рабочие места, способные более полно использовать человеческий потенциал, а другие придерживаются диаметрально противоположной точки зрения, полагая, что применение искусственного интеллекта сократит рабочие места и приведет к увеличению численности современного прекариата (трудящихся, права которых не защищены законодательством).

Мировые тренды свидетельствуют, что отрасли, связанные с искусственным интеллектом растут с темпом 37,3% в год; к 2027 году объем рынка искусственного интеллекта достигнет 407 млрд. долл.; а мировой ВВП вырастет к 2030 году на 15,7 трлн. долл., то есть на 14%, только благодаря искусственному интеллекту. Производительность труда обеспечит 55–58% экономического роста за счет искусственного интеллекта.<sup>1</sup>

Анализ международных данных показывает, что ведущими странами во внедрении ИИ являются США, Китай, Великобритания, Индия, Япония, Южная Корея, Германия, Канада, Франция. Лидерами по инвестициям в ИИ являются США, Китай и Великобритания.<sup>2</sup> Лидером по

<sup>1</sup> Искусственный интеллект в цифрах и фактах. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/657963559a79474dd4bc9b88> (дата обращения: 1.06.2024) — Текст: электронный.

<sup>2</sup> Leprince-Ringuet, Daphne. US, China or Europe? Here's who is really winning the global race for AI. — URL: [www.zdnet.com/article/us-china-or-europe-heres-who-is-really-winning-the-global-race-for-ai/](http://www.zdnet.com/article/us-china-or-europe-heres-who-is-really-winning-the-global-race-for-ai/) (дата обращения: 3.06.2024) — Текст: электронный.

количеству стартапов и патентных заявок является США. Показатели России существенно ниже, как по числу стартапов, так и по количеству патентов, однако России удалось занять 15-е место в мире по количеству публикаций в научных журналах по тематике искусственного интеллекта.<sup>3</sup>

Развитие экономики России на основе информационных технологий и искусственного интеллекта смогут решить ряд важных задач, а именно:

- модернизация бизнес-процессов во всех отраслях экономики;
- совершенствование рынка труда за счет новых форм занятости;
- оптимизация миграционной политики;
- повышение эффективности института самозанятости в целом и в части пенсионного обеспечения самозанятых в частности;
- оптимизация размеров «теневого экономики»;
- совершенствование предпринимательской деятельности за счет более полной реализации функций предпринимателя.

*Модернизация бизнес-процессов во всех отраслях экономики.* Применение искусственного интеллекта позволит повысить автоматизацию бизнес-процессов и их эффективность; автоматизировать рутинные операции в делопроизводстве (работа с текстами, анкетами, обработка писем, заявок и многое другое); на основе сбора информации о глубинных предпочтениях потребителей искусственный интеллект сформулирует предложения по созданию новых продуктов и модернизации уже имеющихся; повысить эффективность работы служб техподдержки; повысить эффективность обработки и анализа больших данных; повысить эффективность программ обучения и переобучения персонала и многое другое.

*Совершенствование рынка труда за счет новых форм занятости.* Цифровизация экономики и социальной жизни актуализирует новые формы взаимодействий на рынке труда, в том числе посредством цифровых платформ, которые становятся одной из востребованных площадок на рынке труда. 30 ноября 2023 г. ГД РФ приняла в третьем чтении проект Федерального закона «О занятости населения», в котором появилось новое понятие «платформенная занятость»<sup>4</sup>. Ожидается, что в 2024 году будет принят федеральный закон «О платформенной занятости», который, с одной стороны, будет спутником закона о занятости, а с другой, отразит специфику трудовых отношений на цифровых платформах. Основной проблемой платформенной занятости является незащищенность работников как до заключения трудовых отношений, так и в ходе их реализации. Работники жалуются на непрозрачную систему штрафов, невыплаты заработной платы, несоблюдение норм охраны труда. Из-за этого возникают конфликтные ситуации, как между работниками и работодателями, так и между работниками и клиентами. В большинстве случаев работодатель встает на сторону клиента, а все риски и убытки старается переложить на работника. Получение травмы при исполнении трудовых обязанностей не влечет за собой каких-либо компенсирующих выплат от цифровых платформ. Фактически налицо сверхэксплуатация работника и она зачастую более жесткая, чем даже система конвейерного производства в 1930–1970-х гг. Для урегулирования конфликтных ситуаций необходимо законодательно определить права работника и работодателя, правила распределения рисков и убытков между всеми участниками трудовых отношений. Важно также защитить права работников в средне- и долгосрочной перспективе: при наступлении периода временной нетрудоспособности, получении травм при выполнении трудовых обязанностей, а также при выходе на пенсию. Все эти задачи можно решить с помощью ИТ-технологий и искусственного интеллекта, которые будут собирать и анализировать всю инфор-

<sup>3</sup> Информационно-аналитическая справка «Сравнительный анализ основных показателей развития технологий искусственного интеллекта в Российской Федерации и ведущих странах по результатам 2022–2023 гг.», НЦРИИ — URL: [ai.gov.ru/knowledgebase/investitsionnaya-aktivnost/2023\\_informacionno-analiticheskaya\\_spravka\\_sravnitelnyy\\_analiz\\_osnovnyh\\_pokazateley\\_razvitiya\\_tehnologiy\\_iskusstvennogo\\_intellekta\\_v\\_rossiyskoy\\_federacii\\_i\\_veduschih\\_stranah\\_po\\_rezulytatam\\_2022-2023\\_gg\\_ncrii/?ysclid=ix95a4buws381792359](https://ai.gov.ru/knowledgebase/investitsionnaya-aktivnost/2023_informacionno-analiticheskaya_spravka_sravnitelnyy_analiz_osnovnyh_pokazateley_razvitiya_tehnologiy_iskusstvennogo_intellekta_v_rossiyskoy_federacii_i_veduschih_stranah_po_rezulytatam_2022-2023_gg_ncrii/?ysclid=ix95a4buws381792359) (дата обращения: 3.06.2024) — Текст: электронный.

<sup>4</sup> Принята новая редакция закона о занятости. — URL: [duma.gov.ru/news/58412/](https://duma.gov.ru/news/58412/) (дата обращения: 5.06.2024) — Текст: электронный.

мацию о взаимодействиях работников и работодателей на цифровых платформах, препятствуя проявлениям оппортунизма между ними и сокращая тем самым транзакционные издержки оппортунизма, поиска информации и другие.

*Оптимизация миграционной политики.* Экономика России обладает высоким потенциалом роста и, по заявлениям ряда экспертов, испытывает нехватку рабочей силы. Практика стимулирования притока рабочей силы из-за рубежа продемонстрировала свою ограниченную эффективность в масштабах экономики в целом. Компании действительно сокращают издержки в краткосрочном аспекте, благодаря притоку мигрантов, но они в ближайшем будущем покидают рабочие места в сферах, где их труд необходим и ищут другие, порождая рост теневой занятости, ухудшая криминогенную обстановку, увеличивая нагрузку на социальную сферу, в том числе систему здравоохранения и пенсионную системы страны. Кроме этого приток мигрантов, в большинстве своем не имеющих необходимого технического образования, сдерживает применение высокотехнологичного оборудования и передовых технологий.

Исторический опыт и современная динамика свидетельствуют, что, с одной стороны, развитие технологий дает положительный экономический эффект только в совокупности с ростом человеческого капитала; с другой — растущий человеческий капитал, не обеспеченный передовыми технологиями, покидает страну. В современной России, к сожалению, в 2000–2010-х годах наметилась тенденция к отъезду носителей высокого уровня человеческого капитала и приезду людей с низким уровнем образования, не подготовленных к трудовой деятельности на высокотехнологичном оборудовании с применением искусственного интеллекта. Опасность для экономики заключается еще и в том, что ухудшение качества человеческого капитала приведет к соответствующим изменениям при разработке решений, связанных с искусственным интеллектом.

Применение искусственного интеллекта способно восполнить дефицит рабочей силы, обеспечить коренное население России, обладающее высоким человеческим капиталом, рабочими местами. Экономика в целом получит рост производительности труда и сокращение нагрузки на социальную сферу, что создаст благоприятные условия для развития и процветания нашей страны.

Благодаря искусственному интеллекту российская экономика может получить прирост производительности труда в тех отраслях, в которых востребован высококвалифицированный человеческий капитал: в финансовом секторе, инженерном деле, промышленном производстве, сфере образования, а также трудоемких отраслях, например, в жилищно-коммунальном хозяйстве, сфере услуг. С учетом высокого потенциала российской экономики, а именно: обеспеченности ресурсами и человеческим капиталом, инвестиции в искусственный интеллект в России дадут более высокий экономический эффект, чем в среднем по миру — до 7–8%, половину из которого обеспечит рост производительности труда за счет внедрения искусственного интеллекта.

*Повышение эффективности института самозанятости в целом и в части пенсионного обеспечения самозанятых,* в частности, также возможно с помощью искусственного интеллекта. От переходного периода 1990-х годов нам в наследство осталась проблема теневой экономики. С теневой экономикой тесно связана проблема теневой занятости, снижающая эффективность расходования бюджетных средств при проведении социальной политики. Поэтому Правительство России последовательно разрабатывает и внедряет меры по стимулированию «выхода из тени» как для владельцев бизнеса, так и для наемных работников. Одним из таких стимулов является институт самозанятых, введенный в России в 2019 году в виде эксперимента и рассчитанный на 10 лет.

К самозанятым применяется специальный налоговый режим: они уплачивают налог на профессиональный доход (НПД) в размере 4% при работе с физлицами и 6% при работе с юрлицами. Самозанятые не могут применять наемный труд при оказании услуг и/или производстве товаров, а также не могут перепродавать товары других производителей. Кроме того самозанятые имеют ограничения по доходу и не могут получать доход более 2,4 млн. рублей в год (200 тыс. рублей в месяц). Юридические и физические лица, сотрудничающие с самозанятыми, не являются их работодателями и поэтому не перечисляют в Федеральную налоговую службу России подоходный налог, а также не делают взносы в Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования и Фонд социального страхования, что существенно сокращает их издержки.

Взрывной рост количества самозанятых от 500 тыс. человек в 2020 году до 9,3 млн. человек по итогам 2023 года<sup>5</sup> объясняется не столько тем, что работники решили «выйти из тени», сколько тем, что работодатели решили «уйти в тень», выводя штатных работников в самозанятые.

С учетом того, что численность рабочей силы, по оценке Росстата, не превышает 80 млн. человек, 9,3 миллиона самозанятых — достаточно высокий показатель, снижающий поступления налогов и выплаты в негосударственные фонды. В перспективе это чревато ростом количества людей, лишенных значительной части пенсионного обеспечения, ведь далеко не все самозанятые способны самостоятельно сформировать свой пенсионный доход в будущем. У самозанятого не идет трудовой стаж, и он не может рассчитывать на страховую часть пенсии, поэтому планировать свою будущую пенсию он должен самостоятельно. Кроме этого, самозанятый не получает выплат по больничным листам, поскольку не делает соответствующих отчислений.

Проверки Федеральной налоговой службы России в 2021–2023 годах показали, что часто работодатели маскируют трудовые отношения под сотрудничество с самозанятыми. Например, если самозанятого курирует кадровая служба компании, выплаты им осуществляются в те же дни, что и выплаты аванса и зарплаты штатным сотрудникам, а работают самозанятые на оборудовании компании без соответствующего договора, то такая «самозанятость» признается трудовыми отношениями. В этом случае налоговые органы обяжут компанию выплатить от 13% до 15% подоходного налога, а также сделать соответствующие выплаты в Пенсионный фонд РФ, социальные фонды за весь период работы сотрудника с начислением пени за просрочку вышеуказанных платежей в бюджет и внебюджетные фонды. Подобная практика вызвала со стороны бизнеса обратную реакцию: по результатам опросов 25% работодателей «боятся» работать с самозанятыми.

Достойное пенсионное обеспечение населения — одна из важнейших задач, стоящих перед российским государством. В современной российской экономике в силу многих причин: демографического перехода (1–2 ребенка в семье), откладывание рождения детей на возраст 30 лет и старше, демографических ям 1990-х — начала 2000-х годов, доля населения в зрелом и пожилом возрасте неуклонно растет, а молодежи — снижается. Растет дифференциация населения по доходам, появляются новые виды занятости и по-прежнему остается высокой доля теневой экономики. Поэтому традиционная модель пенсионного обеспечения, основанная на гарантии усредненного дохода на уровне прожиточного минимума и чуть выше, не привлекательна для большинства российского населения. В 1990-е годы, разочарованные в низких пенсиях россияне, работая в теневой экономике, и вовсе перестали платить налоги и отчисления в Пенсионный и другие фонды. Несмотря на это, российское государство постоянно индексировало пенсии, а Центральный Банк России решал проблему достижения ценовой стабильности с целью роста уровня реальных доходов населения, в том числе пенсионеров. В настоящее время в России создана система пенсионного обеспечения, при которой каждый работающий россиянин может накопить дополнительные пенсионные баллы, увеличив тем самым свою будущую пенсию. Такая возможность существует не только у работающих по найму граждан, за которых страховые взносы перечисляют работодатели, но и у самозанятых и индивидуальных предпринимателей. Самозанятые платят налог от 4% до 6%, из которого 63% идут в бюджет региона, а 37% — в фонд обязательного медицинского страхования. Если самозанятый не будет сам покупать пенсионные баллы, то он останется без пенсии. Покупка пенсионных баллов самозанятыми — прекрасная возможность самостоятельно обеспечить свое будущее в удобном для конкретного человека финансовом формате. Индивидуальный предприниматель, в отличие от самозанятого, платит взносы в Пенсионный фонд, но и для него купить дополнительные пенсионные баллы — привлекательное вложение средств. Таким образом, покупка пенсионных баллов самозанятыми и индивидуальными предпринимателями — эффективный инструмент привлечения средств населения в пенсионный фонд России, а также отличная возможность увеличить пенсию для россиян, долгое время трудившихся в теневой экономике. Рост реальных доходов российских пенсионеров будет содействовать росту внутреннего потребительского спроса, что, в свою очередь, будет основанием устойчивого экономического

<sup>5</sup> Голова И. Работодатели опасаются привлекать самозанятых из-за излишнего контроля. — URL: <https://rg.ru/2024/02/20/v-centre-vnimanii.html?ysclid=lx9513yrgx263230696> (дата обращения: 7.06.2024) — Текст: электронный.

роста. В перспективе, вероятнее всего, самозанятые найдут свою нишу в экономике. Самозанятыми, например, могут быть пенсионеры, ведущие экономическую деятельность, ведь статус самозанятого никак не повлияет на величину уже заработанной пенсии. С точки зрения макроэкономической политики, важно, чтобы институт самозанятости стимулировал сокращение размеров «теневой экономики», а не способствовал ее росту.

Внедрение ИТ-технологий и искусственного интеллекта сможет сократить издержки государства по мониторингу и контролю самозанятости, а также сократить издержки взаимодействия самозанятых с физическими и юридическими лицами, повысить эффективность их деятельности, а значит, и доходы, что положительно отразится на благосостоянии всего общества.

*Оптимизация размеров «теневой экономики».* Теневая экономика — это хозяйственная деятельность людей, не отраженная в официальной статистике. Доходы, созданные в теневой экономике, не доступны для учета налоговыми органами, а значит, товары и услуги, произведенные в теневой экономике, не отражаются в валовом продукте страны. Работники, полностью или частично занятые в теневой экономике, могут иметь статус безработного или вообще не регистрироваться в органах занятости, пополняя ряды «естественной безработицы».

Во всем мире растет уровень естественной безработицы, причинами которой могут быть как высокий уровень пособий, так и новые формы взаимодействий работников и работодателей, например, «платформенная занятость». По различным оценкам размер теневой экономики России варьируется от 20 до 39% от ВВП (валового внутреннего продукта). Наиболее «теневыми» являются торговля, сфера услуг, строительство. В нашей стране неформально занятыми считаются граждане, работающие у физических лиц и/или в компаниях без статуса юридического лица, а также самозанятые, индивидуальные предприниматели и их сотрудники. В 2020 г. доля неофициально работающих россиян составляла 20% от общей численности рабочей силы (14,1 млн. чел.), в 2021 и 2022 гг. — 20,3% (14,6 млн. чел.) и 18,6% (13,4 млн. чел.).<sup>6</sup>

Минтруд предлагает новую методику оценки занятых в теневой экономике, которая включает два этапа: сначала с помощью данных ОМС будет определено количество неработающих людей трудоспособного возраста; потом из их числа вычтут лиц, которые имеют официальное основание не работать; оставшиеся будут считаться занятыми в теневой экономике. Этот метод далек от совершенства, так как он не учитывает частично занятых в теневой экономике (получающих «серую» зарплату). ИТ-технологии и искусственный интеллект смогут выявить большую часть занятых в теневой экономике, побудить и/или принудить их самих и их работодателей выйти из тени.

На наш взгляд, проблема «теневой занятости» заключается в нежелании работников платить налоги, так как они не видят непосредственной связи между налогами и будущей пенсией, а повышение пенсионного возраста делает получение пенсии всем менее вероятным. В результате россияне стремятся максимизировать свой доход в настоящем, уходя от налогов. Искусственный интеллект способен разорвать этот замкнутый круг самосбывающихся ожиданий: ожидание маленькой пенсии в будущем — неуплата налогов в настоящем — маленькая пенсия. Именно искусственный интеллект обладает большим потенциалом в работе с ожиданиями, в части формирования позитивных ожиданий, с одной стороны, и в части контроля за уплатой налогов и выходом из тени, с другой.

*Совершенствование предпринимательской деятельности за счет более полной реализации функций предпринимателя в рыночной экономике.* Первым ученым, разграничившим роли капиталиста и предпринимателя в экономической системе, был Й. Шумпетер<sup>7</sup>, который выделил предпринимательскую способность как самостоятельный ресурс, описав ее как способность к новаторству в комбинировании других ресурсов. И. Кирцнер<sup>8</sup> раскрыл роль предпринимателя в формировании «нового знания» и в работе рыночного ценового механизма. Именно предприниматель, по

<sup>6</sup> Рабочая сила, занятость и безработица в России. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13211> (дата обращения: 7.06.2024) — Текст: электронный.

<sup>7</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. — М.: Прогресс, 1982.

<sup>8</sup> Kirzner, Y. *Competition and Entrepreneurship*, Chicago 1973.

Кирцнеру, предвосхищает спрос и предложение, формирует рыночные цены и согласует интересы всех контрагентов. Искусственный интеллект позволяет предпринимателю с большей эффективностью решать задачи: анализа данных и прогнозирования, автоматизации торговли, оценивать материальные и нематериальные блага, прогнозировать изменения на рынке.

**Анализ данных и прогнозирование.** ИИ с легкостью обрабатывает большие объемы данных, проводит глубокий анализ, опираясь на историю аналогичных компаний, способен быстро обнаруживать тенденции и закономерности, что, в свою очередь, позволяет инвесторам снизить свои риски, принимать более быстрые и взвешенные решения.

**Автоматизация торговли.** Речь не идет сейчас о ботах, способных при повышении цены автоматически скупать нужное количество акций, а при снижении до рубежа — продавать. ИИ способен, основываясь на машинном обучении, разрабатывать и реализовывать торговые стратегии, снижая вероятность человеческой ошибки. Его главное преимущество над остальным рынком — это скорость обработки информации. Беспеременно анализирующий рынок ИИ способен увидеть и принять меры по избежанию проблемы.

**Оценочная.** Рынок подобен морю, все торговые площадки зависимы друг от друга. Если разорвется крупный игрок, подобно ряби на воде, финансовые волны пройдутся по всем торговым площадкам. ИИ способен дать оценку вероятности ущерба в разных экономических центрах. Если падение произошло, оценить нанесенный ущерб, сформировать рекомендации по оптимизации инвестиционного портфеля.

Способность делать самый ранний прогноз и возможность применять своевременные меры раньше подавляющего большинства участников рынка — одно из основных преимуществ искусственного интеллекта.

Таким образом, применение искусственного интеллекта позволит сократить транзакционные и трансформационные издержки, повысить эффективность как предпринимательской деятельности, так и социальных программ государства, а значит увеличит темп экономического роста, что, в свою очередь, позволит увеличить доходы граждан — важный показатель эффективности государственной экономической политики. За 2013–2023 годы номинальные доходы населения России выросли вдвое, то есть в среднем на 10% в год. Но что гораздо важнее, ежегодно растут реальные доходы россиян — в среднем на 5–7% в год. Следует отметить, что последнее десятилетие было для России непростым: возвращение Крыма, антироссийские санкции, пандемический кризис, СВО и снова санкции, импортозамещение и перестройка логистических цепочек как внутри страны, так и с зарубежными партнерами. Всё это породило многочисленные негативные прогнозы мирового экспертного сообщества относительно перспектив российской экономики на каждом ключевом этапе последнего десятилетия: в 2014, 2019 и 2022 годах. И каждый раз Россия успешно преодолевала кризисные внешние шоки, удивляя мир. Это свидетельствует о большом запасе прочности Российской экономики и экономической системы России в целом. Динамика важнейших макроэкономических показателей — инфляции, безработицы, экономического роста, размеров государственного долга — также подтверждают эффективность и даже уникальность экономической и институциональной системы России, выстроенной усилиями президента, правительства, Банка России. В условиях беспрецедентных глобальных вызовов Россия вышла на траекторию устойчивого экономического роста, удерживая ценовую стабильность и, создавая условия процветания будущих поколений, расширила свое влияние в мире. Применение искусственного интеллекта закрепит и расширит сформировавшиеся благоприятные тенденции развития российской экономики.

#### Список литературы

1. Aliyev A., Shahverdiyeva R. A conceptual approach to the formation of a digital innovation economy based on artificial intelligence technologies. *Artificial Societies*. 2022. Т. 17. № 4.
2. Clauberg R. Cyber-physical systems and artificial intelligence: chances and threats to modern economies. *World Civilizations*. 2020. Т. 5. № 3-4. С. 107–115.
3. Kirzner, Y. *Competition and Entrepreneurship*, Chicago 1973.
4. Власова Т.И., Данилова С.Н., Лыбанева М.В. Цифровая экономика и искусственный интеллект: перспективы, риски и угрозы. *Вестник Национальной академии туризма*. 2020. № 1 (53). С. 24–28.

5. Клейнер Г.Б. Микроэкономическая политика России: императивы. Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 231. № 5. С. 109–127.
6. Клейнер Г.Б. Универсальная система факторов производства. Экономика и математические методы. 2022. Т. 58. № 2. С. 22–31.
7. Клейнер Г.Б. Управление современным предприятием на основе интеллектуальной теории фирмы. Экономическое возрождение России. 2022. № 1 (71). С. 31–38.
8. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Жданов Д.А. Интеллект как фактор деятельности фирмы: эмпирическое исследование. Журнал институциональных исследований. 2023. Т. 15. № 4. С. 18–34.
9. Мавлетова А.И., Стефанова Н.А. Влияние искусственного интеллекта на разные сферы деятельности в экономике. Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 1. С. 207–210.
10. Мурадова А.О., Серхенов М.Э., Рахманов М., Оразмаммедов М. Цифровая экономика: искусственный интеллект и будущее цифровой экономики. Матрица научного познания. 2023. № 9-1. С. 251–253.
11. Пальчикова Ю.В., Сазанова С.Л. Актуальные неценовые факторы поведения потребителя. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 3. С. 108–116.
12. Рязанова Г.Н., Иванова К.С., Ахметвалева Л.В. Цифровые образовательные платформы для повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5. № 3 (144). С. 197–202.
13. Сазанова С.Л. Современная поведенческая парадигма и принятие управленческих решений. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 114–119.
14. Шарипов Ф.Ф., Дьяконова М.А. Основные направления внедрения результатов исследований систем искусственного интеллекта в отечественное производство. Вестник университета. 2024. № 2. С. 16–22.
15. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982.

#### References

1. Aliyev A., Shahverdiyeva R. A conceptual approach to the formation of a digital innovation economy based on artificial intelligence technologies. Artificial Societies. 2022. Т. 17. № 4.
2. Clauberg R. Cyber-physical systems and artificial intelligence: chances and threats to modern economies. World Civilizations. 2020. Т. 5. № 3-4. Pp. 107–115.
3. Kirzner, Y. Competition and Entrepreneurship, Chicago 1973.
4. Vlasova T.I., Danilova S.N., Lybaneva M.V. Digital economy and artificial intelligence: prospects, risks and threats. Bulletin of the National Academy of Tourism. 2020. No. 1 (53). Pp. 24–28.
5. Kleiner G.B. Microeconomic policy of Russia: imperatives. Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2021. Т. 231. No. 5. Pp. 109–127.
6. Kleiner G.B. Universal system of production factors. Economics and mathematical methods. 2022. Т. 58. No. 2. Pp. 22–31.
7. Kleiner G.B. Management of a modern enterprise based on the intellectual theory of the company. Economic revival of Russia. 2022. No. 1 (71). Pp. 31–38.
8. Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Zhdanov D.A. Intelligence as a factor in firm performance: an empirical study. Journal of Institutional Research. 2023. Т. 15. No. 4. Pp. 18–34.
9. Mavletova A.I., Stefanova N.A. The influence of artificial intelligence on various areas of activity in the economy. Current issues of modern economics. 2021. No. 1. Pp. 207–210.
10. Muradova A.O., Serkhenov M.E., Rakhmanov M., Orazmammedov M. Digital economy: artificial intelligence and the future of the digital economy. Matrix of scientific knowledge. 2023. No. 9-1. Pp. 251–253.
11. Palchikova Yu.V., Sazanova S.L. Current non-price factors of consumer behavior. Entrepreneur's Guide. 2023. Т. 16. No. 3. P. 108–116.
12. Ryazanova G.N., Ivanova K.S., Akhmetvaleeva L.V. Digital educational platforms for advanced training and professional retraining. Economics and management: problems, solutions. 2024. Т. 5. No. 3 (144). Pp. 197–202.
13. Sazanova S.L. Modern behavioral paradigm and management decision making. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2023. Т. 22. No. 2. Pp. 114–119.
14. Sharipov F.F., Dyakonova M.A. The main directions for introducing the results of research into artificial intelligence systems into domestic production. University Bulletin. 2024. No. 2. Pp. 16–22.
15. Schumpeter J. Theory of economic development. – М.: Progress, 1982.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-19-25>

УДК 338.2



## Коррупциогенные факторы как проблема для безопасности в цифровой экономике

**А. Ю. Янченко**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[yanchenko.au@corp.smtu.ru](mailto:yanchenko.au@corp.smtu.ru)*

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Россия*

**А. К. Токарева**

*Студент,  
[nastya.tokareva.21@mail.ru](mailto:nastya.tokareva.21@mail.ru)*

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация:** В статье рассматривается понятие «цифровая экономика», выделяются элементы цифровой экономики, определяется актуальность развития постиндустриальной экономики. Проводится анализ одной из основных проблем, которая замедляет экономический рост и приносит убытки государству, — коррупции. Объясняется термин «коррупция», а также рассматривается понятие «коррупциогенные факторы», их различные типы и виды, которые оказывают значительное влияние на экономическую ситуацию. Делаются выводы о том, что порождает новые коррупциогенные схемы. Выявляются факторы, которые оказывают решающее влияние на трансформацию глобальной экономической системы. Особое внимание уделяется антикоррупционной политике и внедрению цифровых технологий для противодействия коррупции, и профилактическим мерам. Выявляется влияние антикоррупционной правовой политики государства. Рассматривается цифровая трансформация экономики в рамках программы развития цифровой экономики в Российской Федерации до 2035 года. Исследуются показатели коррупции в других государствах. Представлены статистические данные, которые помогают сделать вывод о том, на каком уровне находится индекс коррупции в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, коррупция, коррупциогенные факторы, цифровизация, информационные ресурсы.

**Для цитирования:** Янченко А.Ю., Токарева А.К. Коррупциогенные факторы как проблема для безопасности в цифровой экономике. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 19–25. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-19-25>.

## Corruption factors as a problem for security in the digital economy

**A. Y. Yanchenko**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[yanchenko.au@corp.smtu.ru](mailto:yanchenko.au@corp.smtu.ru)*

*St. Petersburg State Marine Technical University,  
St. Petersburg, Russia*

**A. K. Tokareva**

*Student,  
[nastya.tokareva.21@mail.ru](mailto:nastya.tokareva.21@mail.ru)*

*St. Petersburg State Marine Technical University,  
St. Petersburg, Russia*

**Abstract:** The article examines the concept of «digital economy», highlights the elements of the digital economy, and determines the relevance of the development of the post-industrial economy. An analysis is carried out of one of the main problems that slows down economic growth and brings losses to the state — corruption. The term «corruption» is explained, and the concept of «corruption factors», their various types and types, which have a significant impact on the economic situation, is also considered. Conclusions are drawn about what gives rise to new corruption schemes. Factors that have a decisive influence on the transformation of the global economic system are identified. Particular attention is paid to anti-corruption policy and the introduction of digital technologies to combat corruption, and preventive measures. The influence of the anti-corruption legal policy of the state is revealed. The digital transformation of the economy is considered within the framework of the program for the development of the digital economy in the Russian Federation until 2035. Corruption indicators in other countries are studied. Statistical data are presented that help to draw a conclusion about the level of the corruption index in the Russian Federation.

**Keywords:** digital economy, corruption, corruption factors, digitalization, information resources.

**For citation:** Yanchenko A.Y., Tokareva A.K. Corruption factors as a problem for security in the digital economy. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 3. P. 19–25. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-19-25>.

Противодействие коррупции является одной из актуальнейших задач, требующих скорейшего решения в любом государстве. Коррупционные преступления препятствуют нормальному функционированию всех органов государственной власти как на федеральном, так и на муниципальном уровнях. Нельзя оставить без внимания тот факт, что под угрозу ставятся интересы государственных органов и их полномочия. Коррупция влечет за собой серьезный ущерб государству и обществу. Нарушаются права и законные интересы граждан и организаций, и в целом деформируется процесс развития экономики, и, соответственно, возникает необходимость в обеспечении безопасности данного процесса <sup>1</sup>.

Цифровые технологии неизбежно проникают во все сферы жизни и деятельности людей. Доступность информационных ресурсов для граждан всех возрастов является ключевым фактором для решения множества проблем в современном обществе. Цифровизация создает базу для обмена накопленными знаниями и опытом, расширяя возможности людей для поиска релевантных решений в своей повседневной жизни. Цифровые технологии также стали неотъемлемым элементом развития предприятий и организаций.

В 1999 году Нил Лейн, американский физик, был первым, кто дал определение рассматриваемого явления. Он говорил о том, что цифровая экономическая система — это конвергенция компьютерных и коммуникационных технологий в сети Интернет, и возникающий поток информации и технологий стимулирует развитие электронной коммерции и глобальные изменения в организационной структуре.

Важность измерений и статистической оценки элементов цифровой экономики подчеркнул Томас Мезенбург в 2001 году, выделив три основных элемента, представленные на рисунке 1.

Головенчик Г.Г. дает определение цифровой экономики, объединяющее все сферы взаимоотношений между гражданами, бизнесом и государством. Интегрирующей средой служит информационное пространство в глобальном масштабе, инструментом — информационные технологии. Трансформированные вследствие цифровых преобразований виды продукции и услуг, способы управления, технологии производства способствуют повышению конкурентоспособности и росту эффективности производственных процессов <sup>2</sup>.

Цифровая трансформация экономики в концепции программы развития цифровой экономики в РФ до 2035 года описывается четырьмя последовательными этапами, представленными в таблице 1.

<sup>1</sup> Солонина С.В., Макаровская А.В., Степанович Д.В. Влияние коррупции на экономику России. [Электронный ресурс] — URL: [https://www.researchgate.net/publication/338890340\\_The\\_impact\\_of\\_corruption\\_on\\_Russia's\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/338890340_The_impact_of_corruption_on_Russia's_economy) (дата обращения 09.02.2024).

<sup>2</sup> Цифровая экономика: учебное пособие / Г.Г. Головенчик. — Минск: Вышэйшая школа, 2022. 312 с.: ил. ISBN 978-985-06-3415-3.

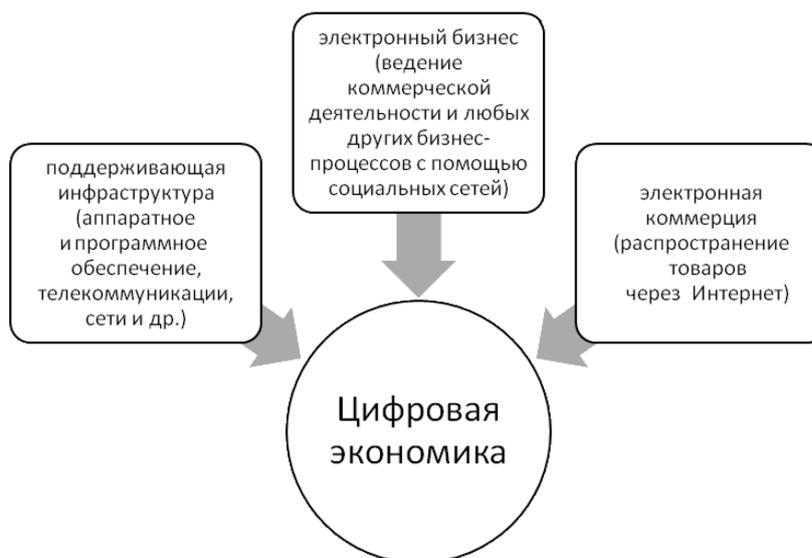


Рис. 1. Компоненты цифровой экономики <sup>3</sup>

Таблица 1

Этапы развития цифровой экономики <sup>4</sup>

№	Содержание этапа
I	Изменение модели управления экономикой от программно-целевой к программно-прогностической.
II	Смена экономического уклада, изменение традиционных рынков, социальных отношений, государственного управления, связанная с проникновением в них цифровых технологий.
III	Принципиальное изменение основного источника добавленной стоимости и структуры экономики за счет формирования более эффективных экономических процессов, обеспеченных цифровыми инфраструктурами.
IV	Переход функции лидирующего механизма развития экономики к институтам, основанным на цифровых моделях и процессах.

Преобразование экономической системы в глобальном масштабе невозможно без повсеместного внедрения цифровых технологий. В неразрывной цепочке создания ценности каждое звено находится под влиянием используемых цифровых инструментов. Вовлеченными становятся и процессы производства продукции и оказания услуг, кадровый потенциал, инвестиционные мероприятия, собственно разработка и распространение технологий и внедрение инноваций. Результат непосредственно отражается на производительности труда, влияет на повышение конкурентоспособности и увеличение эффективности производства, что стимулирует дальнейший экономический рост как отдельных предприятий, так и целых регионов. Исследованиями в сфере цифровизации экономики занимаются многие международные консалтинговые компании, в числе которых на первый план выступает компания McKinsey&Company. Консалтинговый гигант утверждает, что цифровизация сильнее влияет на увеличение эффективности в экономике, чем даже применение собственно инновационных технологий. В результате анализа, проведенного данной международной компанией, ожидается рост валового внутреннего продукта КНР до 20 процентных пунктов именно из-за цифровизации производства, в Америке этот показатель достигнет отметки в 10 процентных пунктов <sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Составлено на основе: Цифровая экономика: учебное пособие / Г.Г. Головенчик. – Минск: Вышэйшая школа, 2022. 312 с.: ил. ISBN 978-985-06-3415-3.

<sup>4</sup> Составлено авторами.

<sup>5</sup> Исследование McKinsey «Цифровая Россия: новая реальность. Июль 2017» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf> (дата обращения 22.01.2024).

Цифровизация различных сфер государственной и общественной жизни стала общемировым трендом. В текущих реалиях рост экономики не произойдет без применения цифровых технологий, и население, и государство в этом заинтересованы. Однако есть и проблемы в развитии цифровой экономики. Эти проблемы связаны с коррупцией. И борьба с коррупцией не может ограничиваться воздействием только государственных органов.

В научной статье Фиалковской И.Д. термин «коррупция» определяется как «преступная деятельность, которая заключается в использовании должностными лицами властных полномочий для личного обогащения»<sup>6</sup>.

Чебоксаров П.А. характеризует коррупцию с точки зрения отрицательных моментов функционирования государства и общества. Коррупция проявляется в откровенном пренебрежении должностными лицами всеми моральными нормами и деятельности исключительно в корыстных целях, таким образом наносящей ущерб государственным службам и службам органов местного самоуправления.

Антикоррупционная борьба разворачивается в сфере цифровых технологий с применением достижений научно-технического прогресса в качестве новейших средств противодействия коррупционной преступности<sup>7</sup>.

В данном контексте весьма важно правильное определение коррупциогенных факторов, представленное на рисунке 2.

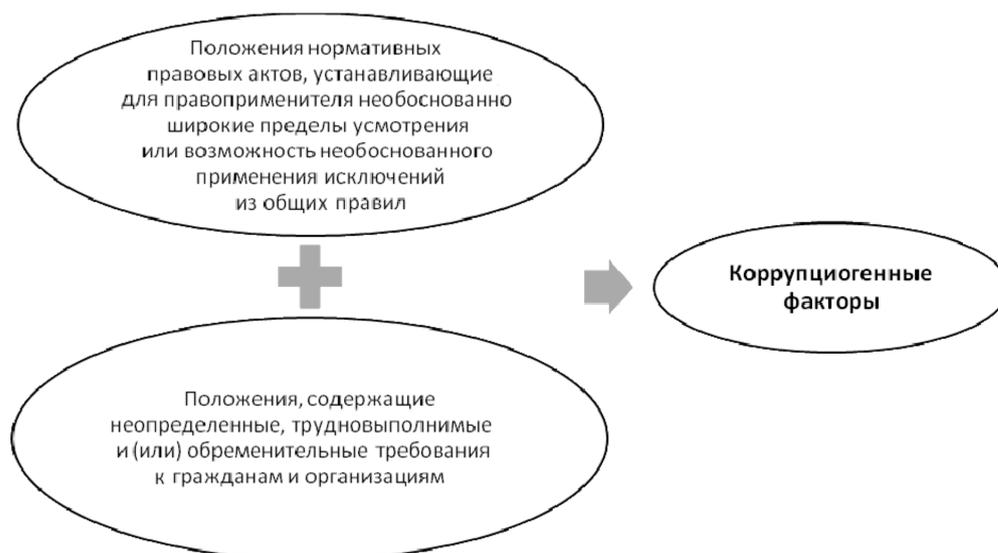


Рис. 2. Определение коррупциогенных факторов<sup>8</sup>

Следовательно, коррупциогенные факторы разделяются на два вида:

- 1) факторы, широко трактуемые и достаточно вольно применяемые;
- 2) факторы, представляющие необоснованно завышенные требования.

Рассмотрим, как развитие цифровой экономики может способствовать борьбе с коррупцией. Цифровые технологии помогают государственным органам реализовывать свою деятельность в понятной и прозрачной среде. В целом для граждан уменьшается или вовсе отпадает потребность посещать государственные структуры и общаться напрямую с должностными лицами. Кроме того, необходимость декларирования своих доходов сдерживает чиновников от бесконтрольных

<sup>6</sup> Фиалковская И.Д. Коррупция: понятие, признаки и виды. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2018. № 1. С. 137–142.

<sup>7</sup> Юсупов У.Н. Понятие и общая характеристика противодействия коррупции. В сборнике: Научные исследования студентов и учащихся. сборник статей XI Международной научно-практической конференции. — Пенза, 2024. С. 165–169.

<sup>8</sup> Составлено на основе: Фиалковская И.Д. Коррупция: понятие, признаки и виды. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2018. № 1. С. 137–142.

расходов и необдуманных поступков. Принцип открытости в функционировании государственных органов декларируется отдельными нормативно-правовыми актами. Подобные законодательные нормы регламентируют форму отчетности государственных чиновников перед населением, в частности в средствах массовой информации и на просторах интернета. Наличие обратной связи предусмотрено на всех порталах государственной информации, граждане могут задавать интересующие их вопросы и получать ответы онлайн. Таким образом, реализуется модель «информационного государства».

За рубежом мощным действенным механизмом противодействия коррупции следует считать существование такого института как антикоррупционный омбудсмен. Наличие антикоррупционного омбудсмана в разных государствах реализуется посредством цифрового доступа. С помощью различных веб-технологий граждане могут обращаться за решениями своих проблем. В некоторых странах также есть парламентские органы, ответственные за рассмотрение электронных цифровых обращений граждан в наиболее коррумпированных сегментах общественной и политической жизни.

Для противодействия коррупции могут использоваться статьи ряда нормативных актов. Например, из восьмой статьи Федерального закона № 149 следует, что граждане и организации могут претендовать на доступ к разнообразной информации в различных ее видах из различных источников<sup>9</sup>. Однако, несмотря на то, что в Российской Федерации проводится множество мероприятий, направленных на борьбу с коррупцией, она охватывает все большее количество сфер деятельности, что негативным образом сказывается и на политике, и на экономике, и даже на национальной безопасности<sup>10</sup>. Как видно на рисунке 3, самой коррумпированной сферой является медицина.

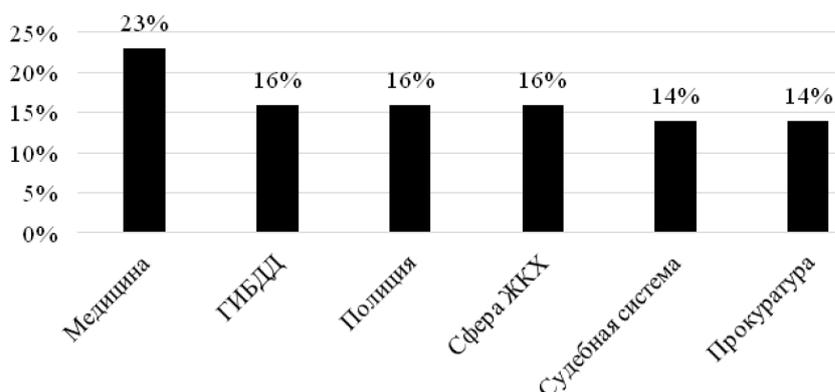


Рис. 3. Наиболее коррумпированные сферы в РФ<sup>11</sup> (в % опрошенного населения)

По данным Биржевого портала Take-Profit.org, индекс коррупции в России не снижается с 2014 года и составляет на 2023 год 28 инд. п., несмотря на то, что в экономику внедряются цифровые технологии. Как говорят эксперты, цифровизация ведет не к искоренению коррупции, а лишь к ее масштабированию и видоизменению.

Например, Гаджиева А.А. считает, что «новейшие информационно цифровые технологии могут быть использованы не только на пользу человечеству, но и в право разрушительных корруп-

<sup>9</sup> Федеральный закон от 27.07.2006 года № 149 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [Электронный ресурс] – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102108264> (дата обращения 22.01.2024).

<sup>10</sup> Ключ В.В., Янченко А.Ю. Разработка моделей системы информационного обеспечения безопасности промышленных объектов. Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России». 2013. № 4. С. 31–38.

<sup>11</sup> ВЦИОМ: самой коррумпированной сферой россияне назвали медицину. – Режим доступа: <https://nospress.ru/vciom-samoj-korruptirovannoj-sferoj-rossiyane-nazvali-medicinu-3370?ysclid=lwtbq3qgv2235387143> (дата обращения 22.01.2024).

ционных целях». Цифровизация порождает также новые коррупциогенные схемы: от торговли «большими данными», «случайных» программных ошибок до сбоев в смарт-контрактах.<sup>12</sup>

Цифровизация представляется двусторонней монетой, являясь, с одной стороны, средством борьбы с коррупцией, устанавливающим ограничения, а с другой стороны — инструментом, помогающим эти ограничения обходить. Для подтверждения выводов о том, что коррупция практически не минимизируется под влиянием цифровизации, рассмотрим динамику совершенных преступлений коррупционной направленности за период 2016–2023 гг. (см. табл. 2).

Таблица 2

Динамика преступлений коррупционной направленности в России<sup>13</sup>

Статья УК РФ	2016	2019	2021	2023
Ст. 285 «Злоупотребление должностными полномочиями»	3245	3124	3765	3825
Ст. 290 «Получение взятки»	8456	8946	9027	9124
Ст. 291 «Дача взятки»	5190	5253	5019	4926
Ст. 204 «Коммерческий подкуп»	2153	2469	2547	2701

Анализ динамики зарегистрированных преступлений коррупционной направленности в России в 2016–2023 годах показал, что количество подобных преступлений с каждым годом имеет тенденцию к увеличению.

В современной борьбе с коррупционными преступлениями важную роль могут сыграть прозрачность информационных ресурсов и своевременное раскрытие информации. Поэтому необходимо ввести публичную регистрацию недобросовестных IT-специалистов, которые были замечены в неправомерном использовании данных. Это поможет предотвратить возможность манипулирования общественным мнением посредством цифровых технологий<sup>14</sup>.

Цифровизация экономики — это объективная реальность, и уже можно анализировать последствия текущего процесса, собирая все плюсы и минусы, и используя их в противодействие коррупционной преступности.

Можно сделать вывод, что цифровые технологии в настоящее время активно внедряются в деятельность не только коммерческих организаций, но и государственных органов. Причем функционал цифровых технологий имеет большой спектр возможностей, в том числе возможность обеспечения безопасности деятельности в рамках цифровой экономики.<sup>15</sup>

#### Список литературы

1. Солонина С.В., Макаровская А.В., Степанович Д.В. Влияние коррупции на экономику России. [Электронный ресурс] — URL: [https://www.researchgate.net/publication/338890340\\_The\\_impact\\_of\\_corruption\\_on\\_Russia's\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/338890340_The_impact_of_corruption_on_Russia's_economy) (дата обращения 09.02.2024).
2. Цифровая экономика: учебное пособие / Г.Г. Головенчик. — Минск: Вышэйшая школа, 2022. 312 с.: ил. ISBN 978-985-06-3415-3.
3. Исследование McKinsey «Цифровая Россия: новая реальность. Июль 2017». [Электронный ресурс] — URL: <https://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf> (дата обращения 22.01.2024).

<sup>12</sup> Гаджиева А.А. Проблемы противодействия коррупции и коррупционной преступности в условиях цифровой трансформации / Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 11 (часть 2). С. 331–336.

<sup>13</sup> Составлено на основе: Масштабы преступлений, связанных с коррупцией, по сферам и федеральным округам в России. — Режим доступа: <https://apni.ru/article/3815-masshtabi-prestuplenij-svyazannikh-s-korrupts> (дата обращения 22.01.2024).

<sup>14</sup> Корниленко Ю.А. Коррупция в статистике современной России / Ю.А. Корниленко. — Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2017. № 46 (180). С. 203–205. URL: <https://moluch.ru/archive/180/46475> (дата обращения 22.01.2024).

<sup>15</sup> Коньгин В.Ю., Наумова Е.А. Разработка мер по противодействию коррупции на предприятии. Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1(12). С. 180–183. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5\_180. EDN PSYADP.

4. Юсупов У.Н. Понятие и общая характеристика противодействия коррупции. В сборнике: Научные исследования студентов и учащихся. сборник статей XI Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2024. С. 165–169.
5. Фиалковская И.Д. Коррупция: понятие, признаки и виды. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2018. № 1. С. 137–142.
6. Федеральный закон от 27.07.2006 года № 149 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [Электронный ресурс] – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102108264> (дата обращения 22.01.2024).
7. Ключ В.В., Янченко А.Ю. Разработка моделей системы информационного обеспечения безопасности промышленных объектов. Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России». 2013. № 4. С. 31–38.
8. ВЦИОМ: самой коррумпированной сферой россияне назвали медицину. – Режим доступа: <https://nospress.ru/vciom-samoj-korrumpirovannoj-sferoj-rossiyane-nazvali-medicinu-3370?ysclid=lwtbq3qgv2235387143> (дата обращения 22.01.2024).
9. Гаджиева А.А. Проблемы противодействия коррупции и коррупционной преступности в условиях цифровой трансформации / Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 11 (часть 2), С. 331–336.
10. Масштабы преступлений, связанных с коррупцией, по сферам и федеральным округам в России. – Режим доступа: <https://apni.ru/article/3815-masshtabi-prestuplenij-svyazannikh-s-korrupcijs> (дата обращения 22.01.2024).
11. Корниленко Ю.А. Коррупция в статистике современной России / Ю.А. Корниленко. – Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2017. № 46 (180). С. 203–205. – URL: <https://moluch.ru/archive/180/46475> (дата обращения 22.01.2024).
12. Коньгин В.Ю., Наумова Е.А. Разработка мер по противодействию коррупции на предприятии. Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1(12). С. 180–183. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5\_180. EDN PSYADP.

#### References

1. Solonina S.V., Makarovskaya A.V., Stepanovich D.V. The influence of corruption on the Russian economy. [Electronic resource]. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/338890340\\_The\\_impact\\_of\\_corruption\\_on\\_Russia's\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/338890340_The_impact_of_corruption_on_Russia's_economy) (access date 09.02.2024).
2. Digital economy: textbook / G.G. Little head. – Minsk: Higher School, 2022. 312 p.: ill. ISBN 978-985-06-3415-3.
3. McKinsey study «Digital Russia: a new reality. July 2017». [Electronic resource] – URL: <https://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf> (access date 22.01.2024).
4. Yusupov U.N. The concept and general characteristics of combating corruption. In the collection: Scientific research of students. collection of articles of the XI International Scientific and Practical Conference. – Penza, 2024. Pp. 165–169.
5. Fialkovskaya I.D. Corruption: concept, signs and types. Bulletin of Nizhny Novgorod University. №.I. Lobachevsky. 2018. No. 1. Pp. 137–142.
6. Federal Law of July 27, 2006, No. 149 «On information, information technologies and information protection» [Electronic resource] – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102108264> (access date 22.01.2024).
7. Klyuy V.V., Yanchenko A.Yu. Development of models for an information support system for the safety of industrial facilities. Scientific and analytical journal «Bulletin of the St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia». 2013. No. 4. P. 31–38.
8. VTSIOM: Russians named medicine as the most corrupt area. – Access mode: <https://nospress.ru/vciom-samoj-korrumpirovannoj-sferoj-rossiyane-nazvali-medicinu-3370?ysclid=lwtbq3qgv2235387143> (access date 22.01.2024).
9. Gadzhieva A.A. Problems of combating corruption and corruption crime in the context of digital transformation / Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2021. No. 11 (part 2). P. 331–336.
10. The scale of corruption-related crimes by spheres and federal districts in Russia. – Access mode: <https://apni.ru/article/3815-masshtabi-prestuplenij-svyazannikh-s-korrupcijs> (accessed 22.01.2024).
11. Kornilenko Yu.A. Corruption in the statistics of modern Russia / Yu.A. Kornilenko. – Text: immediate. Young scientist. 2017. No. 46 (180). Pp. 203–205. – URL: <https://moluch.ru/archive/180/46475> (date of access: 22.01.2024).
12. Konygin V.Yu., Naumova E.A. Development of measures to combat corruption at the enterprise. Current problems of economics and management. 2023. No. 1(12). Pp. 180–183. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5\_180. EDN PSYADP.

# 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/10.24182/2073-9885-2024-17-3-26-32>



## О необходимости ревизии мер государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства

К. Л. Неопуло

Кандидат экономических наук, доцент,  
[kl\\_neopulo@guu.ru](mailto:kl_neopulo@guu.ru)

Государственный университет управления,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Предлагаемое исследование посвящено изучению проблематики развития государственной поддержки малого предпринимательства в свете реализуемого в Российской Федерации Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В качестве методологической базы применялись методы индукции и дедукции, системный анализ, сравнение. Предметом исследования выступают подсистемы механизма государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, наиболее действенно влияющих на активизацию столь значимого сектора экономики в период 2018–2024 гг. Пандемия коронавируса произвела революционное воздействие на трансформацию малых компаний, ускорила цифровизацию, изменило модели бизнеса, организационную структуру и мышление владельцев, повлияло на численность и демографические характеристики работников. Своевременная реакция Правительства и введенные меры широкомасштабной государственной поддержки позволили значительно нивелировать возможные сокрушительные последствия для всего сегмента малого и среднего предпринимательства. Оперативные усилия Правительства не прошли даром и малый бизнес, в основном, удержался «на плаву». В результате исследования сделаны выводы: дальнейшего своевременно «разворота», вызванного специальной операцией не последовало; существующая «доступность» финансирования не позволяет достигнуть целевых индикаторов, заложенных в Национальном проекте (32,5% ВВП в 2024 г.). Следовательно, назрела необходимость ревизии мер государственной поддержки и потребность корректировок системы и инструментария, направленных на качественное преобразование субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП).

**Ключевые слова:** инструментарий государственной поддержки, показатели поддержки, ревизия мер государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, доступное финансирование МСП, качественное преобразование субъектов МСП.

**Для цитирования:** Неопуло К.Л. О необходимости ревизии мер государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 26–32. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-26-32>.

## On the need to revise measures of state support for small and medium-sized businesses

**K. L. Neopulo**

*Candidate Sci. (Econ.),*

*[kl\\_neopulo@guu.ru](mailto:kl_neopulo@guu.ru)*

*State University of Management (GUU),  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *The proposed study is devoted to the study of the problems of the development of state support for small business in the light of the National Project «Small and medium-sized entrepreneurship and support for individual entrepreneurial initiative» being implemented in the Russian Federation. The methods of induction and deduction, system analysis, and comparison were used as a methodological basis. The subject of the study is the subsystems of the mechanism of state support for small and medium-sized businesses, which most effectively influence the activation of such a significant sector of the economy in the period 2018–2024. The coronavirus pandemic has revolutionized the transformation of small companies, accelerated digitalization, changed business models, organizational structure and thinking of owners, and influenced the number and demographic characteristics of employees. The timely response of the Government and the measures of large-scale state support introduced have significantly offset the possible devastating consequences for the entire segment of small and medium-sized enterprises. The Government's operational efforts have not been in vain and small businesses have mostly stayed afloat. As a result of the study, conclusions were drawn: there was no further timely «reversal» caused by the special operation; the existing «availability» of financing does not allow achieving the target indicators laid down in the National Project (32.5% of GDP in 2024). Consequently, there is a need to revise government support measures and the need for adjustments to the system and tools aimed at the qualitative transformation of SMEs.*

**Keywords:** *tools of state support, support indicators, revision of measures of state support for small and medium-sized enterprises, affordable financing of SMEs, qualitative transformation of SMEs*

**For citation:** *K.L. Neopulo. On the need to revise measures of state support for small and medium-sized businesses. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 26–32. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-26-32>.*

Десятилетие санкционной войны, продолжающейся с 2014 г. особенно сильно задело компании малого и среднего предпринимательства. С другой стороны, санкционное давление послужило толчком развития национального производства и импортозамещения. Полученный импульс позволяет не только менять структуру экономики, но и созидать ее технологичной и устойчивой. В этих условиях фокусировка на малых и средних предприятиях, оправданно, относится к приоритетным национальным интересам.

В столь сложный для страны период сформированная система мер, в целях стабилизации экономической ситуации и безопасности государства, привела к принятию в 2018 г. Национального проекта — «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»<sup>1</sup>, включающей федеральный проект «Расширение доступа субъектов МСП к финансовой поддержке, в том числе к льготному финансированию».

Широкомасштабно государственная программа поддержки проявилась с начала пандемии 2020 года. Реализация стратегий развития предполагала усиление и активизацию деятельности малого и среднего предпринимательства (МСП), доступность и эффективность системы финансирования и совершенствования механизма государственного кредитования малого бизнеса в непростых условиях пандемии и глобальных санкционных воздействий, учитывая не только адресные льготы, ориентированные на микро- и малый и средний бизнес, но в сочетании с использованием общеэкономических стимулирующих мер.

Правительство, первоначально, рассматривало выращивание малого бизнеса как объекта для потенциально возможных инвестиций с перспективой возрастания вклада в ВВП.

Суммарные расходы на национальный проект на период до 31.12.2024 г. были запланированы в размере 481800 млн. рублей, как за счет бюджетных, так и внебюджетных источников (табл. 1).

<sup>1</sup> Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy).

Таблица 1

Источники финансирования проекта <sup>2</sup>

Федеральный бюджет, млн. руб.	Бюджеты субъектов РФ, млн. руб.	Внебюджетные источники, млн. руб.
416 200	11 400	53 900

Проект предусматривал рост 14 ключевых показателей (индикаторов) реализуемой стратегии, в частности:

- оборот субъектов МСП;
- среднесписочная численность работников, в сегменте МСП;
- доля кредитов субъектам малого и среднего предпринимательства в общем кредитном портфеле юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- коэффициент «рождаемости» субъектов малого и среднего предпринимательства;
- количество субъектов малого и среднего предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей) в расчете на 1 тыс. населения и др.

За период 2019–2020 гг. значительные инвестиции (более 30 000 млн. рублей) ежегодно направлялись на развитие инфраструктуры региональной поддержки.

Еще на первом этапе реализации проекта специалисты скептически относились к достижимости прогнозируемых целевых индикаторов роста до 32,5% ВВП к 2024 г. и до 40% к 2030 г., отмечая сложности воплощения. Негативный прогноз в отношении доли МСП в валовом продукте в настоящее время подтвержден (табл. 3).

В 2021 году Национальный проект подвергся обновлению, с отведением ключевой роли развитию механизмов финансирования малого бизнеса. Общеизвестными, наиболее эффективными финансовыми инструментами поддержки субъектов малого бизнеса считаются:

- субсидирование процентной ставки;
- поручительство.

Реализацию мер финансовой поддержки, наряду с Банком России, возложили на профилирующую Корпорацию «МСП» и Минэкономразвития России.

Воплощенная доступность финансирования сегмента МСП задумывалась как показатель увеличения кредитования в общем кредитном портфеле к 2025 г. на 3,6% и достижения 22% (табл. 2).

Таблица 2

Прогнозные индикаторы кредитов МСП (в общем портфеле) <sup>3</sup>, %

2014 г.	2018 г.	2020 г.	2025 г.	2030 г.
18,4	19,0	20,0	22,0	23,0

В 2022 году субъекты МСП получали льготные займы по ставке от 2,5 до 4%. Общий объем кредитной поддержки в пределах 1,25 трлн. рублей пришелся на 28% получателей финансовой поддержки из сектора МСП, что свидетельствует о значительных размерах выданных займов и незначительном количестве получателей поддержки.

Долгожданный механизм зонтичного кредитования, под поручительство Корпорации «МСП», внедренный в 2022 г., позволил «выдать более 39 тыс. кредитов на сумму свыше 350 млрд. рублей» <sup>4</sup>, существенно увеличив рост кредитов с поручительством, по сравнению с 2020 г. (в обрабатываю-

<sup>2</sup> Составлено автором на основе Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy)

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 № 1083-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71318202>.

<sup>4</sup> Путин заявил, что зонтичный механизм кредитования МСП необходимо продлить до 2030 года <https://tass.ru/ekonomika/18038389?ysclid=ly092xic3e118588243>.

ших компаниях (в 7 раз), в сфере IT-технологий (в 46 раз). В целом в 2023 году объем государственной поддержки достиг 1,6 трлн. рублей, что на 27% выше 2022 года.<sup>5</sup>

Было отмечено привлечение финансирования посредством выхода компаний на биржу. Если в 2022 г. IPO провела единственная фирма (Whoosh), то уже в 2023 г. рост в восемь раз. За первый квартал 2024 г. три: «Делимобиль», «Диасофт», «КЛВЗ Кристалл».

Льготными кредитами для бизнеса, как показывает практика, выступали займы, которые предпринимателям или организациям предоставляют на более выгодных условиях по сравнению с обычными кредитами в форме:

- упрощенной процедуры предоставления кредита;
- сниженных процентных ставок,
- возможности отсрочки платежа;
- увеличения срока погашения кредита.

Цель выдачи льготных кредитов — создание новых рабочих мест, увеличение инвестиций, стимулирование роста и развития бизнеса, рост вклада в ВВП. В 2023 году количество выданных кредитов по отношению в 2022 году выросло на 20%. Таким образом, кредиты с господдержкой были нацелены на помощь предприятиям качественно развивать бизнес, вкладывая в остро востребованные для нашей экономики новые технологии, расширение производства, выход на новые рынки и улучшение инфраструктуры. Такой подход был направлен на снижение рисков, связанных с получением займов на обычных условиях (слишком дорогими или недоступными для некоторых компаний).

Предпринятые усилия дали определенный эффект. Так, в столь сложных условиях, происходит значительное превышение целевого показателя численности занятых в сфере МСП и samozанятых. При обозначенном уровне индикатора до 25 млн. человек в 2025 г. «занятость в этом секторе увеличилась в 1,6 раз и превысила 31 млн. человек» на начало 2024 г., по данным куратора проекта, первого вице-премьера Белоусова А.Р.<sup>6</sup>

Таблица 3

Соотношение ключевых индикаторов численности и доли МСП в ВВП в период 2023–2024 гг.<sup>7</sup>

№ п.п.	Показатели	2018 г.	2023 г.	2024 г. план
1.	Вклад МСП в ВВП Российской Федерации, %	22,3	< 21	32,5
2.	Численность занятых в сфере МСП, включая ИП, млн. человек	19,2	> 31	25

Но, несмотря на все беспрецедентные масштабные меры поддержки, доступность финансирования, развитие инфраструктуры — показатели вклада МСП в валовый продукт — так и не вышли на плановый показатель и демонстрируют незначительное превышение порогового значения 20%. Отчасти этот факт объясняется пандемией, т.к. в этот сложный период меры поддержки были направлены на удержание МСП «на плаву». А по выходу из пандемии своевременно провести

<sup>5</sup> Белоусов А.Р. За два года существования Цифровой платформы МСП.РФ пользователи более 4 млн раз задействовали предлагаемые сервисы и продукты: Цифровая платформа МСП — Государственная платформа поддержки предпринимателей. URL:<https://mcp.rf/services/news/detail/belousov-za-dva-goda-sushchestvovaniya-tsifrovoy-platformy-mcp-rf-polzovateli-bolee-4-millionov-raz/> (дата обращения 12.04.2024).

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Составлено автором по материалам Паспорта национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (редакция от 29 декабря 2023 г.); Распоряжения Правительства РФ от 02.06.2016 № 1083-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» (вместе с «Планом мероприятий («дорожной картой») по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года»); Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства — <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 12.04.2024).

переформатирование и перераспределение мер поддержки не случилось, в силу обстоятельств специальной военной операции.

Факт численного увеличения сегмента МСП объясним значимым уходом с рынка многих зарубежных компаний и брендов. Эксперты предполагают, что еще одной весомой причиной роста сегмента МСП может быть и дробление крупных компаний с целью уменьшения санкционных рисков.

Следует отметить, что бизнес поступательно справлялся с преодолением проблем, связанных и с изменением логистики, и последствиями санкций.

На начало 2024 года стало понятно, что основные показатели достигнуты и назрела потребность перехода от количественных характеристик к качественному преобразованию сегмента малого бизнеса. Следовательно, следующий этап — замещение технологий. Подтверждением полученного вывода может служить и срез малого бизнеса в январе 2024 г.:

- инжиниринг, технологии и недвижимость — 10%;
- обрабатывающие производства — 8%;
- строительство — 9%;
- транспорт — 20%;
- торговля — 36% компаний;
- ИТ — 7%.

Доминирование предприятий торговли объясняет и превалирование мельчайших форм организации предпринимательской деятельности — микропредприятий, относительно других категорий сегмента МСП (табл. 4).

Таблица 4

Соотношение категорий субъектов МСП<sup>8</sup>

№ п.п.	Категории	2024 г.
1.	Индивидуальные предприниматели, %	61,52
2.	Юридические лица, %	38,48
3.	Средние предприятия, %	0,3
4.	Микропредприятия, %	96,16
5.	Малые предприятия, %	3,54

Таким образом, проблематика качественного преобразования сегмента малых и средних предприятий приводит к выводу о необходимости проведения ревизии мер поддержки и изменения подхода доступного финансирования. В частности, возможен перенос «человеческого фактора» за «периметр определения логики раздачи средств представителям сектора»<sup>9</sup>.

Правительство на основе систематизации собранного обширного массива данных о сегменте МСП в целом и о субъектах малого и среднего предпринимательства, в частности, сможет вводить дополнительные сведения в реестр субъектов МСП. Дополнительная информация позволит, применяя автоматизацию процессов, перейти от ситуативного поддерживания «всех» и «вся» на системные и сфокусированные на эффективность и длительную перспективу программы. Дополнительные сведения об общеэкономических мерах поддержки позволят повысить оценку и подобрать точечные меры поддержки.

#### Список литературы

1. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy) (дата обращения: 02.04.2024).

<sup>8</sup> Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, <https://rmsp.nalog.ru/index.html>.

<sup>9</sup> Боровикова К. МСП в ожидании ревизии. — М.: Издательство «Коммерсантъ», 2024 г. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6440611/> (дата обращения: 03.04.2024).

2. Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (редакция от 29 декабря 2023 г.). — URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/e011090b63e3cdeae66fb239dab03f9/Passport\\_NP\\_MSP.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/e011090b63e3cdeae66fb239dab03f9/Passport_NP_MSP.pdf) (дата обращения: 02.04.2024) — Текст: электронный.
3. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (в ред. от 12.12.2023) URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения: 02.04.2024) — Текст: электронный.
4. Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 № 1083-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» (вместе с «Планом мероприятий («дорожной картой») по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года») URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71318202> (дата обращения: 02.04.2024).
5. Федеральная служба государственной статистики. Малое и среднее предпринимательство в России. <https://www.gks.ru/folder/210/document/1322> (дата обращения: 12.04.2024).
6. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 12.04.2024).
7. Малое и среднее предпринимательство в России: итоги развития, оценка эффективности реализации программы господдержки, вызовы и новые возможности. <http://uralfo.gov.ru/media/files/file/UgSf61U21DQK34LRPL2V0KJYbcODlkKg.pdf> (дата обращения: 12.04.2024) — Текст: электронный.
8. Белоусов А. Р. За два года существования Цифровой платформы МСП. РФ пользователи более 4 млн. раз задействовали предлагаемые сервисы и продукты: Цифровая платформа МСП – Государственная платформа поддержки предпринимателей. URL: <https://mcp.pf/services/news/detail/belousov-zadva-goda-sushchestvovaniya-tsifrovoy-platformy-msp-rf-polzovateli-bolee-4-millionov-raz-/> (дата обращения 12.04.2024).
9. МНИАП. Государственная поддержка малого бизнеса. <http://мниап.пф/analytics/Gosudarstvennaa-podderzka-malogo-biznes/> (дата обращения 12.04.2024).
10. Создание условий для предпринимательской деятельности в России <https://icss.ru/ekonomicheskaya-politika/drugoe1/sozдание-usloviy-dlya-predprinimatelskoy-deyatelnosti-v-rossii> (дата обращения: 22.04.2024).
11. Иванова Н. Больше, чем малые. «Эксперт» № 3 (4). <https://expert.ru/ekonomika/bolshe-chem-malye> (дата обращения: 22.04.2024).
12. Сектор МСП: банковское кредитование и государственная финансовая поддержка. Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства» (НИСИПП): [сайт]. — URL: <https://nisse.ru/analytics/bankcredit/> (дата обращения: 14.04.2024).
13. Хандриков И. Н. Итоги 2023 года для малого и среднего предпринимательства (МСП) / Хандриков И. Н. [Электронный ресурс]. Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства (НИСИПП): [сайт]. — URL: [https://nisse.ru/articles/details.php?ELEMENT\\_ID=135338](https://nisse.ru/articles/details.php?ELEMENT_ID=135338) (дата обращения: 14.04.2024).
14. Боровикова К. МСП в ожидании ревизии. — М.: Издательство «Коммерсантъ», 2024 г. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6440611/> (дата обращения: 03.04.2024).

### References

1. The national project «Small and medium-sized entrepreneurship and support for individual entrepreneurial initiative». — URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy) (date of application: 02.04.2024).
2. Passport of the national project «Small and medium-sized entrepreneurship and support for individual entrepreneurial initiative» (edition dated December 29, 2023). — URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/e011090b63e3cdeae66fb239dab03f9/Passport\\_NP\\_MSP.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/e011090b63e3cdeae66fb239dab03f9/Passport_NP_MSP.pdf) (date of access: 04/02/2024) — Text: electronic.
3. Federal «nyj zakon ot 24 iyulya 2007 g. № 209-FZ «O razvitii malogo i srednego predprinimatelstva v Rossijskoj Federacii» (s izmeneniyami i dopolneniyami) URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (date of application: 04/02/2024) — Text: electronic.
4. Decree of the Government of the Russian Federation dated 06/02/2016 No. 1083-r (as amended on 30.03.2018) «On approval of the Strategy for the Development of small and medium-sized enterprises in the Russian Federation for the period up to 2030» (together with the «Action Plan (roadmap) for the implementation of the Strategy for the Development of small and medium-sized enterprises in the Russian

- Federation for the period up to 2030») URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71318202> (date of application: 02.04.2024).
5. Federal State Statistics Service. Small and medium-sized enterprises in Russia. <https://www.gks.ru/folder/210/document/1322>(date of application: 04/12/2024).
  6. Unified Register of small and medium-sized businesses. <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (date of application: 04/12/2024).
  7. Small and medium-sized enterprises in Russia: development results, assessment of the effectiveness of the implementation of the state support program, challenges and new opportunities. <http://uralfo.gov.ru/media/files/file/UgCf61U21DQK34LRPL2V0KJYbcODlkKg.pdf> (date of access: 04/02/2024) – Text: electronic.
  8. Belousov A.R. For two years of the existence of the Digital SME Platform. Russian users have used the offered services and products more than 4 million times: The Digital SME Platform is a state platform for supporting entrepreneurs. URL: <https://мсп.пф/services/news/detail/belousov-za-dva-goda-sushchestvovaniya-tsifrovoy-platformy-msp-rf-polzovateli-bolee-4-millionov-raz-/> (date of application: 04/12/2024).
  9. MNIAP. Government support for small businesses. <http://мниап.пф/analytics/Gosudarstvennaa-podderzka-malogo-biznes/> (date of application: 04/12/2024).
  10. Creating conditions for entrepreneurial activity in Russia <https://icss.ru/ekonomicheskaya-politika/drugoe1/sozдание-usloviy-dlya-predprinimatelskoy-deyatelnosti-v-rossii> (date of application: 04/22/2024).
  11. Ivanova N. More than small. «Expert» No. 3 (4) <https://expert.ru/ekonomika/bolshe-chem-malye> (date of application: 04/22/2024).
  12. The SME sector: bank lending and State financial support. National Institute for Systemic Studies of Entrepreneurship Problems» (NISIPP): [website]. – URL: <https://nisse.ru/analytics/bankcredit/> (date of access: 04/14/2024).
  13. Khandrikov I.N. The results of 2023 for small and medium-sized enterprises (SMEs) / Khandrikov I.N. [Electronic resource]. National Institute for System Studies of Entrepreneurship Problems (NISIPP): [website]. – URL: [https://nisse.ru/articles/details.php?ELEMENT\\_ID=135338](https://nisse.ru/articles/details.php?ELEMENT_ID=135338) (date of application: 04/14/2024).
  14. Borovikova K. SMEs awaiting revision. – M.: Kommersant Publishing House, 2024 URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6440611/> (date of access: 04/03/2024).

## Этапы развития искусственного интеллекта в банковской сфере

**В. Л. Пархоменко**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[mngtstu@gmail.com](mailto:mngtstu@gmail.com)*

*Тамбовский государственный технический университет,  
Тамбов, Россия*

**И. С. Кулаева**

*Магистрант,  
[Kulaeva.Irina.01@gmail.com](mailto:Kulaeva.Irina.01@gmail.com)*

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

**Аннотация:** Искусственный интеллект трансформирует многие сферы деятельности, в том числе полностью преобразовывает и банки. Искусственный интеллект предлагает решения для повышения рациональности принимаемых решений, скорости и точности обработки информации, предоставления готовых решений и реализации операций по мониторингу. Данная статья рассматривает эволюцию искусственного интеллекта в банковской сфере. Выделяются ключевые направления использования ИИ на финансовом рынке, такие как скоринг и андеррайтинг, борьба с мошенничеством, управление инвестиционным портфелем, робо-консультации, мониторинг клиентских запросов и другие.

Предметом исследования в статье выступила система отношений, возникающих в ходе трансформации банковского сектора при внедрении искусственного интеллекта.

**Ключевые слова:** финансовые операции, искусственный интеллект, финансы, цифровые технологии, цифровая платформа, онлайн-сервисы, финансовый сектор, банк.

**Для цитирования:** Пархоменко В.Л., Кулаева И.С. Этапы развития искусственного интеллекта в банковской сфере. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 33–38. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-33-38>.

## Stages of development of artificial intelligence in the banking sector

**V. L. Parkhomenko**

*Cand. Sci. (Econ.),  
[mngtstu@gmail.com](mailto:mngtstu@gmail.com)*

*Tambov State Technical University,  
Tambov, Russia*

**I. S. Kulaeva**

*Master's student,  
[Kulaeva.Irina.01@gmail.com](mailto:Kulaeva.Irina.01@gmail.com)*

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

**Abstract:** Artificial intelligence is transforming many areas of activity, including completely transforming banks. Artificial intelligence offers solutions to improve the rationality of decisions, the speed and accuracy of information processing, the provision of ready-made solutions and the implementation of monitoring operations. This article

*examines the evolution of artificial intelligence in the banking sector. The key areas of AI use in the financial market are highlighted, such as scoring and underwriting, anti-fraud, investment portfolio management, robo-consulting, monitoring client requests and others.*

*The subject of the research in the article is the system of relations arising during the transformation of the banking sector with the introduction of artificial intelligence.*

**Keywords:** *financial transactions, artificial intelligence, finance, digital technologies, digital platform, online service, financial sector, bank.*

**For citation:** *Parkhomenko V.L., Kulaeva I.S. Stages of development of artificial intelligence in the banking sector. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 33–38. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-33-38>.*

Современные условия, которые характеризуются активными темпами глобализации, компьютеризации и информационной интеграции, создали условия для постепенной трансформации банковской сферы.

Цифровые технологии постепенно развиваются, количество онлайн-сервисов растет, государство старается законодательно регулировать все востребованные инновации. Примером может служить законодательство относительно удаленной идентификации. По этим причинам появилась возможность создавать цифровые платформы, на которых объединены многие финансовые продукты, использующие искусственный интеллект.<sup>1</sup>

В начале работы необходимо представить само понятие искусственного интеллекта или как его часто сокращенно называют ИИ. Под искусственным интеллектом подразумевают систему из множества наук, которая изучает способы решения различных поставленных задач интеллектуального или креативного вида при помощи компьютеров, которые ранее были подвластны исключительно живым разумным существам. Отметим, что искусственный интеллект для решения таких задач пользуется не только логическим мышлением, но и интуицией.<sup>2</sup>

Уже сейчас существуют нейронные сети — это стало великим прорывом в науке. Их формировали по образу и подобию нейронных сетей, которые есть у людей и животных. Именно нейронные сети дают возможность искусственному интеллекту значительно приблизиться к человеческому мозгу и представить действительно человеческие качества. С помощью этой технологии искусственный интеллект обрабатывает множество процессов одновременно, а не линейно, как это было раньше, чем максимально напоминает работу головного мозга.

Рассмотрим теперь сущность финансов в становлении и развития искусственного интеллекта. Попытки создания и развития искусственного интеллекта известны с 40-х годов. Однако места финансам в этой сфере еще не было. Ранние этапы развития данной сферы были сосредоточены на формировании такого искусственного интеллекта, который будет решать задачи, которые можно объяснить с помощью языка алгоритмов и с помощью математической логики. Такая деятельность была успешна, компьютеры смогли решать задачи на логику, обыгрывать людей в шахматы и т.д. Однако, появилась проблема, которая заключалась в том, что вне формальной системы компьютер не мог решить задачу, так как необходимо было предоставить всю информацию о предмете с помощью формального описания, а это было крайне затруднительно. Это была одна из причин отсутствия финансов в сфере искусственного интеллекта в начальный период развития ИИ — с помощью формального языка невозможно передать компьютеры все знания из области финансов. Человек в большей степени оперирует неявными знаниями, заложенными в нейронную сеть.

Именно с машинного обучения финансы стали проникать в сферу искусственного интеллекта. Так, машинное обучение позволило компьютерам получать вероятность какого-либо события. Это стало полезным в сфере кредитования — компьютеры получали вероятность дефолта по различным кредитам. С помощью машинного обучения, компьютер смог получать новый факт

<sup>1</sup> Семеко, Г.В. Искусственный интеллект в банковском секторе: возможности и проблемы / Г.В. Семеко. Социальные новации и социальные науки. — Москва: ИНИОН РАН, 2021. № 2. С. 81–97.

<sup>2</sup> Асрян, А.С. Искусственный интеллект в современном банкинге / А.С. Асрян. Инновации и инвестиции. 2023. № 12. С. 263–266.

из уже имеющейся подготовленной информации. Жесткие рамки, существовавшие при раннем развитии искусственного интеллекта — логического вывода, были разрушены, на их место пришел алгоритм, который позволяет компьютеру выявлять неявные связи, самостоятельно обучаться исходя из полученной информации, а не с помощью введенных вручную данных.

Однако в данной системе так же был выявлен изъян. Все полученные и имеющиеся данные требуют описания признаков. В процессе формирования таких описаний, выделяются факторы, которые в большой степени влияют на феномен. Так, для кредитования, которое существует в сфере финансов, можно выделить несколько важных факторов, которые уже заранее известны. К ним необходимо в первую очередь отнести возраст кредитуемого и его уровень образования. Однако, существуют и другие факторы, которые нельзя получить из документов и их нет в моделях. Появилась необходимость в выделении таких абстрактных факторов с помощью полученных первичных данных для получения новой информации о предмете или лице. Все признаки выделить практически невозможно, по этой причине науке необходимо было продвинуться дальше.

Следующий этап в развитии искусственного интеллекта — обучение признакам. На данном этапе компьютеры стали не только выявлять определенный признак, но и описывать его. Первым явным достоинством данного этапа является высокая автоматизация работы компьютера. Однако, еще большее достоинство, которое можно пропустить — компьютер получил возможность максимально эффективно представлять данные по сравнению с работой человека. Для финансов такой искусственный интеллект так же стал полезным. Банки стали использовать программы автокодировщики. С их помощью компьютеры научились воспринимать окружающий мир через собственный опыт, была создана иерархия концептов. Получая первичную информацию, они теперь могут определить некую абстрактную категорию, которая необходима клиенту. В качестве примера из банковской сферы, можно привести относительно новую биометрию, использующуюся в банкоматах. Компьютер теперь может из массива пикселей выявить черты лица клиента. Описанный выше этап — это новый и на данный момент последний этап развития искусственного интеллекта.<sup>3</sup>

Как уже было отмечено, логические системы, созданные в 80-х годах, не подходили для решения финансовых вопросов. Лишь с развитием в 90-х годах машинного обучения финансы и искусственный интеллект начали взаимодействовать. За десять следующих лет стали появляться нейронные сети, стоимость технологий начала снижаться, что положило начало интеграции искусственного интеллекта в банковскую сферу. Экономика стала все больше переходить в цифровой формат. По этой причине данных становилось все больше. В начале 2006 года стали появляться глубокие нейронные сети, которые используют и в банках.

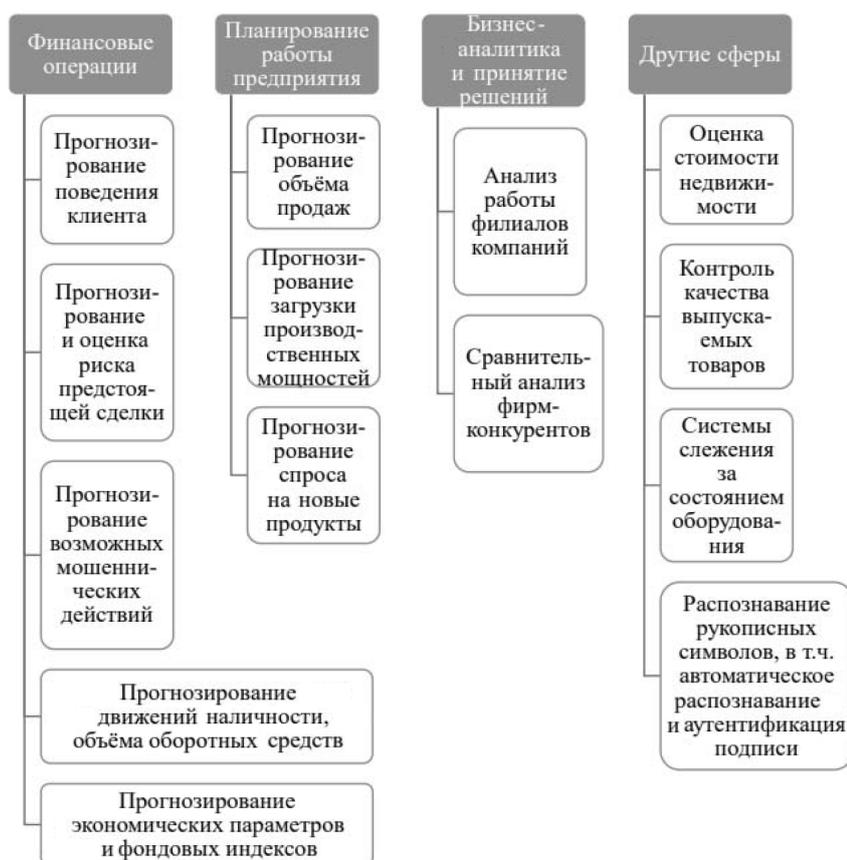
На рисунке 1 представим финансовые области, где на данный момент используется искусственный интеллект.

На данном этапе особенно важно отобразить трансформирование банковской сферы. Она перевоплощается в цифровую экосистему вследствие ежегодного усиления роли искусственного интеллекта в сфере финансов.

Исследование, проведенное при поддержке Ernst & Young и Invesco, показывает, что искусственный интеллект меняет способы получения и использования банковскими учреждениями информации из данных, что, в свою очередь, стимулирует новые формы бизнес-моделей, изменяет конкурентную среду и рабочую силу и ставит новые задачи в области управления финансами. Большинство банков в основном используют искусственный интеллект для улучшения существующих продуктов и услуг, делая их на максимально возможном уровне конкурентоспособными и эффективными с точки зрения функционирования.

Рассмотрим пример использования искусственного интеллекта ПАО «Сбербанк». Рассматриваемая организация в 2019 году перевела на алгоритмы, использующие искусственный интеллект, порядка 99% торговли, касающейся валютных рынков. С их помощью роль финансовых специалистов — в данном случае трейдеров, значительно изменилась. Им больше не надо посто-

<sup>3</sup> Бердышев, А.В. Искусственный интеллект как технологическая основа развития банков / А.В. Бердышев. Вестник университета. 2018. № 5. С. 91–94.

Рис. 1. Области применения искусственного интеллекта в банках <sup>4</sup>

янно заниматься рутинными однотипными действиями, ими теперь занимается искусственный интеллект. Трейдеры теперь концентрируются на ценообразовании, которое наиболее важно для потребителей, и на управлении рисками. Весь трейдинг постепенно перепрофилируется, становясь высокотехнологичным. Отметим, что трейдеры до сих пор занимаются 10% торгов. Такую долю торгов относят к крупным или нестандартным сделкам.

В ПАО «Сбербанк» не только валютная торговля использует возможности искусственного интеллекта. Порядка 90% операций клиентов относительно их портфеля акций происходит при использовании алгоритмов искусственного интеллекта. «Сбербанк», как и другие крупные банки, в дальнейшем планирует использовать технологии искусственного интеллекта и к иным высоколиквидным активам рынков.

Специалисты многих международных компаний прогнозируют, что количество данных будет колоссально увеличиваться в ближайшие несколько лет. По их оценкам, к 2025 году совокупное количество данных во всех странах будет больше в 10 раз. Отмечается, что ценность данных будет регулярно расти, а информация будет формироваться компьютерами и роботами. Весь мир станет пользоваться преимущественно облачными хранилищами.

Отметим, что к сфере финансов это имеет непосредственное отношение. Именно в этой сфере роль информации была чрезвычайно высока. В дальнейшем произойдет еще большее увеличение. Использование преимущественно облачных хранилищ даст возможность максимально эффективно и быстро использовать и находить информацию, что так важно в банковской сфере.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Бутенко, Е.Д. Искусственный интеллект в банках сегодня: опыт и перспективы / Е.Д. Бутенко. Финансы и кредит. 2020. № 2 С. 230–242.

<sup>5</sup> Седых, Н.В. Развитие экосистем как тренд трансформации банковского бизнеса / Н.В. Седых, П.А. Маркин. Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1(45). С. 351–353.

В банках уже относительно давно используют искусственный интеллект для выявления мошенничества. Основа многих программ — выявление аномалий, которые происходят в поведении потребителя или персонала. Относительно недавно крупные финансовые институты запустили пилотные проекты, с помощью которых выявляются случаи в торгах на фондовой бирже. Крупные кредитные учреждения пытаются настроить системы для управления кредитными рисками. Именно здесь проявляется автоматизация андеррайтинга. Эксперты отмечают, что, возможно, полной автоматизации в этой сфере не будет. По их мнению, будет достаточным анализ итогов действия искусственного интеллекта, формирование рекомендаций по совершенствованию кредитных продуктов и изучение моментов недостаточности информации, что часто бывает при корпоративных кредитах.

Некоторые регулирующие органы используют искусственный интеллект для выявления мошенничества при совершении торговых операций. Австралийская комиссия по ценным бумагам и инвестициям изучает качество результатов и возможности использования технологии для выявления и извлечения интересующих субъектов из доказательных документов. В целях борьбы с преступной деятельностью, осуществляемой через банковскую систему (например, отмыванием денег), собирается подробная информация о банковских переводах.<sup>6</sup> В Сингапуре Денежно-кредитное управление изучает возможность использования ИИ и машинного обучения при анализе подозрительных операций для выявления тех операций, которые заслуживают дополнительного внимания, что позволяет надзорным органам сосредоточить свои ресурсы на операциях с повышенным риском.

Существует несколько взглядов на стратегии в сфере финансовых услуг, основанных на текущих проблемах, возможностях и тенденциях. В целом, большинство из них сосредоточены на создании собственных экосистем или партнерстве с крупными технологическими компаниями, действующими на основе Американской модели. Финансовые инновации в значительной степени преобразовывают финансовые услуги, вызывая кардинальные изменения в большинстве организаций в условиях рынка финансовых услуг. Важно отметить, что реализация финансовых услуг уже является неотъемлемой частью экосистем. На территории Российской Федерации широко распространена практика использования Российской модели трансформации финансов, которая подразумевает создание экосистемы, традиционными участниками которой являются традиционные поставщики финансовых услуг.

Таким образом, можно сделать вывод, что искусственный интеллект — это будущее для финансовой индустрии. Благодаря скорости, с которой он делает прогрессивные шаги к упрощению финансовых процессов для клиентов, он очень скоро заменит человека и будет предоставлять более быстрые и эффективные решения. Боты постепенно развиваются по мере внедрения инноваций в сектор ИИ. Масштабные инвестиции осуществляются компаниями, которые рассматривают это как долгосрочные инвестиции в сокращение расходов. Хотя искусственный интеллект все еще находится на стадии зарождения и распространения в России, скорость, с которой он развивается в финансовом секторе, позволяет ожидать, что его перспективы приведут к меньшим потерям, более разумной торговле и, конечно же, высококлассному обслуживанию клиентов.

#### Список литературы

1. Бердышев, А.В. Искусственный интеллект как технологическая основа развития банков / А.В. Бердышев. Вестник университета. 2018. № 5. С. 91–94.
2. Семеко, Г.В. Искусственный интеллект в банковском секторе: возможности и проблемы / Г.В. Семеко. Социальные новации и социальные науки. — Москва: ИНИОН РАН, 2021. № 2. С. 81–97.
3. Золотова, Е.А. Российская и зарубежная практика искусственного интеллекта в банковской деятельности и его значимость для бизнес-процессов / Е.А. Золотова, Е.Ю. Калашникова, О.Н. Чувилова, С.М. Гришанов. Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2023. № 1(94). С. 21–31.

<sup>6</sup> Золотова, Е.А. Российская и зарубежная практика искусственного интеллекта в банковской деятельности и его значимость для бизнес-процессов / Е.А. Золотова, Е.Ю. Калашникова, О.Н. Чувилова, С.М. Гришанов. Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2023. № 1(94). С. 21–31.

4. Бутенко, Е.Д. Искусственный интеллект в банках сегодня: опыт и перспективы / Е.Д. Бутенко. *Финансы и кредит*. 2020. № 2 С. 230–242.
5. Седых, Н.В. Развитие экосистем как тренд трансформации банковского бизнеса / Н.В. Седых, П.А. Маркин. *Естественно-гуманитарные исследования*. 2023. № 1(45). С. 351–353.
6. Асрян, А.С. Искусственный интеллект в современном банкинге / А.С. Асрян. *Инновации и инвестиции*. 2023. № 12. С. 263–266.

#### References

1. Berdyshev, A.V. Artificial intelligence as a technological basis for the development of banks / A.V. Berdyshev. *Bulletin of the University*. 2018. No. 5. Pp. 91–94.
2. Semeko, G.V. Artificial intelligence in the banking sector: opportunities and problems / G.V. Semeko. *Social innovations and social sciences*. – Moscow: INION RAS, 2021. No. 2. Pp. 81–97.
3. Zolotova, E.A. Russian and foreign practice of artificial intelligence in banking and its importance for business processes / E.A. Zolotova, E.Y. Kalashnikova, O.N. Chuvilova, S.M. Grishanov. *Bulletin of the North Caucasus Federal University*. 2023. № 1(94). Pp. 21–31.
4. Butenko, E.D. Artificial intelligence in banks today: experience and prospects / E.D. Butenko. *Finance and credit*. 2020. No. 2 Pp. 230–242.
5. Sedykh, N.V. Development of ecosystems as a trend of transformation of banking business / N.V. Sedykh, P.A. Markin. *Natural Sciences and Humanities research*. 2023. № 1(45). Pp. 351–353.
6. Asryan, A. S. Artificial intelligence in modern banking / A.S. Asryan. *Innovation and investment*. 2023. No. 12. Pp. 263–266.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-39-48>



## Управление рисками в краткосрочной аренде недвижимости: методы и стратегии минимизации рисков

**Н. О. Березовская**

Руководитель,  
[lofstudiomoscw@mail.ru](mailto:lofstudiomoscw@mail.ru)  
The Loft Studio Moscow,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Целью этой статьи является определение и анализ эффективных стратегий управления рисками на рынке краткосрочной аренды с упором на повышение операционной эффективности и прибыльности при обеспечении соблюдения требований и безопасности. В исследовании используется методологическая основа, которая объединяет оценку рисков на основе данных, оптимизацию стратегий аренды посредством прогнозного анализа, внедрение передовых систем безопасности и строгое соблюдение нормативных требований. Ключевые результаты показывают, что эти стратегии значительно снижают финансовые, операционные и юридические риски, способствуют устойчивой деловой практике и улучшают рыночную репутацию управляющих недвижимостью. В заключении подчеркивается необходимость включения технологических достижений и строгих мер по обеспечению соответствия в качестве основополагающих элементов современного управления недвижимостью. Новизна этой работы заключается в ее комплексном подходе к интеграции различных стратегий управления рисками, обеспечивающем целостное представление, позволяющее решить многогранные проблемы, с которыми сталкиваются сегодня предприятия краткосрочной аренды.

**Ключевые слова:** краткосрочная аренда, управление рисками, оценки на основе данных, оптимизация стратегии аренды, меры безопасности, соблюдение нормативных требований, прогнозная аналитика, управление недвижимостью, технологическая интеграция, рыночная репутация.

**Для цитирования:** Березовская Н.О. Управление рисками в краткосрочной аренде недвижимости: методы и стратегии минимизации рисков. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 39–48. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-39-48>.

## Risk management in short-term rental properties: methods and strategies for minimizing risks

**N. O. Berezovskaia**

Head of the company,  
[lofstudiomoscw@mail.ru](mailto:lofstudiomoscw@mail.ru)  
The Loft Studio Moscow,  
Russia, Moscow

**Abstract:** This article aims to identify and analyze effective risk management strategies within the short-term rental market, focusing on enhancing operational efficiency and profitability while ensuring compliance and security. The

study utilizes a methodological framework that integrates data-driven risk assessments, optimization of rental strategies through predictive analytics, the implementation of advanced security systems, and rigorous regulatory compliance. Key findings demonstrate that these strategies significantly mitigate financial, operational, and legal risks, contribute to sustainable business practices, and enhance the market reputation of property managers. The conclusion underscores the necessity of incorporating technological advancements and stringent compliance measures as foundational elements of modern property management. The novelty of this work lies in its comprehensive approach to integrating diverse risk management strategies, providing a holistic view that addresses the multifaceted challenges faced by today's short-term rental businesses.

**Keywords:** short-term rentals, risk management, data-driven assessments, rental strategy optimization, security measures, regulatory compliance, predictive analytics, property management, technological integration, market reputation.

**For citation:** Berezovskaia N. O. Risk management in short-term rental properties: methods and strategies for minimizing risks. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 3. P. 39–48. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-39-48>.

### Введение

В условиях растущей экономики совместного использования рынок краткосрочной аренды недвижимости превратился в динамичный сектор, характеризующийся быстрым ростом и значительным экономическим вкладом. В основе этой эволюции рынка лежит цифровая трансформация, которая облегчила доступ к активам недвижимости как для владельцев, так и для арендаторов в глобальном масштабе. Однако такое быстрое расширение сопряжено с рисками, требующими создания надежной системы управления для обеспечения устойчивости и прибыльности.<sup>1</sup>

Сложность управления рисками при краткосрочной аренде проистекает из уникального набора проблем, связанных с правами собственности, взаимодействием арендаторов и соблюдением нормативных требований в различных юрисдикциях. Например, внутренняя непредсказуемость спроса на аренду, находящаяся под влиянием таких факторов, как тенденции сезонного туризма и экономические колебания, добавляет дополнительный уровень финансового риска, с которым управляющие недвижимостью должны справляться.<sup>2</sup> Исследования показывают, что недвижимость, расположенная ближе к основным туристическим достопримечательностям или в районах с оживленной ночной жизнью, более восприимчива к этим колебаниям, что влияет на стратегии аренды и стабильность доходов.<sup>3</sup>

Более того правовая среда краткосрочной аренды может быть особенно запутанной: правила различаются не только в зависимости от страны, но часто вплоть до уровня города.<sup>4</sup> Муниципалитеты по всему миру сталкиваются с необходимостью сбалансировать рост туризма с заботами местных жителей, что приводит к принятию лоскутной политики, которая варьируется от жестких ограничений до более либеральных подходов. Такая регуляторная непредсказуемость усложняет соблюдение требований и оперативное планирование, тем самым повышая профиль риска инвестиций в этот сектор.<sup>5</sup>

По мере развития рынка краткосрочной аренды необходимость в сложных стратегиях управления рисками становится первостепенной. Это требует глубокого понимания как макроэкономических факторов, определяющих динамику рынка, так и операционных рисков на микроуровне, связанных с управлением арендуемой недвижимостью. Таким образом, в дальнейшем акцент статьи направлен на анализ этих проблем и предложение методологий для смягчения связанных с

<sup>1</sup> Gupta A., Newell G. A real estate portfolio management risk assessment framework for nonlisted real estate funds in India. *Property Management*. 2021. T. 39. №. 1. С. 85–106.

<sup>2</sup> Muckenhaupt J., Hoesli M., Zhu B. Listed real estate as an inflation hedge across regimes. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*. 2023. С. 1–51.

<sup>3</sup> Shokoohyar S., Sobhani A., Sobhani A. Determinants of rental strategy: short-term vs long-term rental strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. T. 32. №. 12. С. 3873–3894.

<sup>4</sup> Khaddour L. A., Deng W. Multi-criteria sustainability risk management for post-war residential re-construction: the case of Damascus. *Journal of Housing and the Built Environment*. 2023. T. 38. №. 3. С. 1939–1982.

<sup>5</sup> Furukawa N., Onuki M. The design and effects of short-term rental regulation. *Current Issues in Tourism*. 2022. T. 25. №. 20. С. 3245–3260.

ними рисков, тем самым способствуя накоплению знаний в области управления недвижимостью и обеспечения устойчивого роста рынка краткосрочной аренды.

### **Виды рисков при краткосрочной аренде**

Сфера краткосрочной аренды сопряжена с рисками, которые могут существенно повлиять на операционную и финансовую стабильность управляющих и владельцев недвижимости. Эти риски многогранны: от проблем, связанных с недвижимостью, до более широких рыночных и нормативных проблем. Понимание типов рисков, присущих этой отрасли, имеет важное значение для разработки эффективных стратегий управления рисками.<sup>6</sup>

Первыми рассматриваемыми рисками являются имущественные, при краткосрочной аренде преимущественно связаны с ущербом и проблемами технического обслуживания. В отличие от долгосрочной аренды, краткосрочная недвижимость имеет более высокую текучесть проживающих, что приводит к увеличению износа помещений. Вероятность материального ущерба статистически выше, когда недвижимость сдается в краткосрочную аренду, что требует более частого ремонта и технического обслуживания, что, в свою очередь, увеличивает эксплуатационные расходы. Кроме того, такие проблемы, как кража имущества или серьезный ущерб со стороны арендаторов, могут привести к значительным финансовым потерям и юридическим осложнениям.

Следующими рисками в секторе краткосрочной аренды являются финансовые, в первую очередь обусловленные колебаниями уровня заполняемости. На эти колебания влияют различные факторы, включая сезонные колебания, экономические спады и изменения в туристических предпочтениях. Например, объекты недвижимости, которые в значительной степени зависят от сезонного притока туристов, могут страдать от низкой заполняемости в непииковые сезоны, что снижает предсказуемость доходов. Более того, внезапные геополитические события или экономические спады могут привести к неожиданному падению спроса, что критически повлияет на потоки доходов.<sup>7</sup>

Нормативные риски, в свою очередь, связаны с изменениями в местных или национальных законах, регулирующих аренду недвижимости. Нормативно-правовая база в сфере краткосрочной аренды очень динамична и часто характеризуется быстрыми изменениями, которые могут привести к появлению новых лицензионных требований, операционных ограничений или налогов. Города по всему миру все чаще принимают строгие меры по контролю за распространением краткосрочной аренды, которые могут включать ограничение количества дней, в течение которых недвижимость может быть сдана в аренду в год, или крупные штрафы за несоблюдение требований. Например, в Лиссабоне были применены строгие правила зонирования, требующие определенных территорий, где может осуществляться краткосрочная аренда, что оказало значительное влияние на динамику местного рынка жилья. Такие правила могут не только разрушить существующие бизнес-модели, но и отпугнуть новых участников рынка.<sup>8</sup>

Последними рассматриваемыми рисками являются рыночные, которые связаны с более широкой экономической средой, в которой работает краткосрочная аренда. Изменения на рынке недвижимости, такие как рост цен на недвижимость или процентных ставок, могут повлиять на прибыльность краткосрочной аренды. Кроме того, конкурентная среда также может создавать риски, особенно с учетом растущего числа профессиональных управляющих недвижимостью и крупных корпораций, выходящих на рынок, что может оказать давление на цены и снизить прибыль для индивидуальных владельцев.

Таким образом, управление сложными рисками при краткосрочной аренде требует глубокого понимания как внутренних операционных проблем, так и внешнего давления на окружающую

<sup>6</sup> Gupta A., Newell G. A real estate portfolio management risk assessment framework for nonlisted real estate funds in India. *Property Management*. 2021. Т. 39. №. 1. С. 85–106.

<sup>7</sup> Shokoohyar S., Sobhani A., Sobhani A. Determinants of rental strategy: short-term vs long-term rental strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Т. 32. №. 12. С. 3873–3894.

<sup>8</sup> Furukawa N., Onuki M. The design and effects of short-term rental regulation. *Current Issues in Tourism*. 2022. Т. 25. №. 20. С. 3245–3260.

среду. Эффективное управление рисками в этой области должно учитывать детальную динамику управления имуществом, финансовую стабильность, соответствие нормативным требованиям и рыночную конкуренцию для поддержания прибыльной и устойчивой бизнес-модели.

### Методы и стратегии минимизации рисков при краткосрочной аренде

Чтобы смягчить разнообразные риски, связанные с краткосрочной арендой, управляющие недвижимостью и владельцы должны реализовать стратегические подходы, использующие технологии, анализ данных и системы соблюдения нормативных требований. Эти стратегии предназначены для повышения операционной эффективности, защиты инвестиций и оптимизации финансовой отдачи.

#### 1. Оценки рисков на основе данных:

Первостепенным и важным инструментом является использование аналитики больших данных, что, в свою очередь, способно упреждать управление рисками при краткосрочной аренде<sup>9</sup>. Используя возможности данных, управляющие недвижимостью могут прогнозировать тенденции, понимать динамику рынка и принимать обоснованные решения. Например, интегральная модель раннего предупреждения на основе больших данных (big data) для классификации рисков по различным уровням позволяет управляющим недвижимостью реализовывать конкретные стратегии, адаптированные к каждому уровню риска (рис. 1). Такой подход не только повышает оперативность методов управления рисками, но и помогает упреждающе решать потенциальные проблемы до того, как они обострятся.

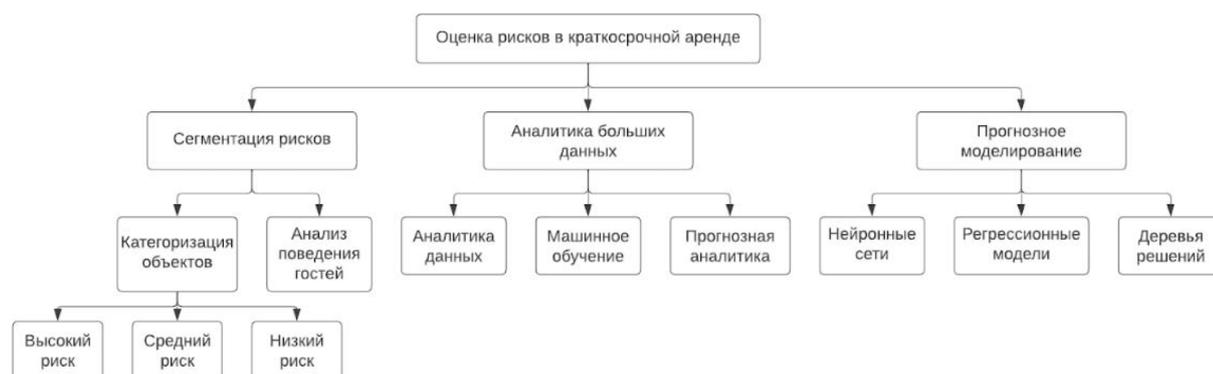


Рис. 1. Интегральная модель раннего предупреждения<sup>10</sup>

Практическим примером оценки риска на основе данных может служить интегральная модель, разработанная Янгом и др.<sup>10</sup> Эта модель работает путем интеграции нескольких точек данных:

- Данные гостя: информация о прошлой истории аренды гостей, отзывах и рейтингах на платформах аренды.
- Данные о недвижимости: конкретные данные, касающиеся возраста недвижимости, истории обслуживания, местоположения и характеристик.
- Внешние данные: включают местный уровень преступности, предстоящие местные события, которые могут увеличить заполняемость, а также прогнозы погоды.

После чего модель обрабатывает эти данные посредством ряда аналитических шагов для получения оценки риска для каждого бронирования, которая классифицирует его по одному из трех уровней риска: низкий, средний или высокий. Каждая категория затем запускает соответствующий набор действий. Например:

<sup>9</sup> Zhou W. et al. Real estate risk measurement and early warning based on PSO-SVM. Socio-economic planning sciences. 2021. Т. 77. С. 101001.

<sup>10</sup> Yang K. et al. Risk Ranking Governance Mechanism of Short-term Rental Housing Based on an Integral Early Warning Model in the Context of Big Data. 2021 2nd International Conference on Computer Science and Management Technology (ICCSMT). IEEE, 2021. С. 69–75.

- Низкий риск: стандартные процедуры выполняются без дополнительных проверок.
- Средний риск: могут потребоваться дополнительные депозиты или более частые проверки в течение периода аренды.
- Высокий риск: Потенциальный отказ в бронировании или введение строгого контроля и процедур регистрации заезда/отъезда.

Такое использование оценок на основе данных позволяет более детально понять риски, что приводит к более эффективным стратегиям управления. Например, принятие модели Янга и др. не только снижает количество случаев значительного ущерба имуществу, но и повышает удовлетворенность гостей, обеспечивая хорошее обслуживание и безопасность объектов недвижимости.<sup>11</sup> Кроме того эти оценки рисков могут оптимизировать страховые премии и сократить ненужные расходы за счет адаптации покрытия на основе конкретного профиля риска каждого объекта недвижимости.

Интегрируя анализ больших данных в процессы управления рисками, управляющие недвижимостью в секторе краткосрочной аренды могут добиться значительного снижения операционных рисков и повышения прибыльности за счет принятия обоснованных решений и оптимизации стратегий снижения рисков.

## 2. Оптимизация стратегии аренды:

Выбор оптимальной стратегии аренды — краткосрочной или долгосрочной — может существенно повлиять на финансовую стабильность сдаваемой в аренду недвижимости. Решением является использование логистической регрессии и различных методов машинного обучения для прогнозирования стратегии аренды, которая приносит максимальную прибыль от недвижимости (рис. 2). Этот методологический подход позволяет владельцам недвижимости стратегически выбирать договоры аренды, основываясь на количественных данных, а не на интуиции, снижая финансовый риск и максимизируя заполняемость.

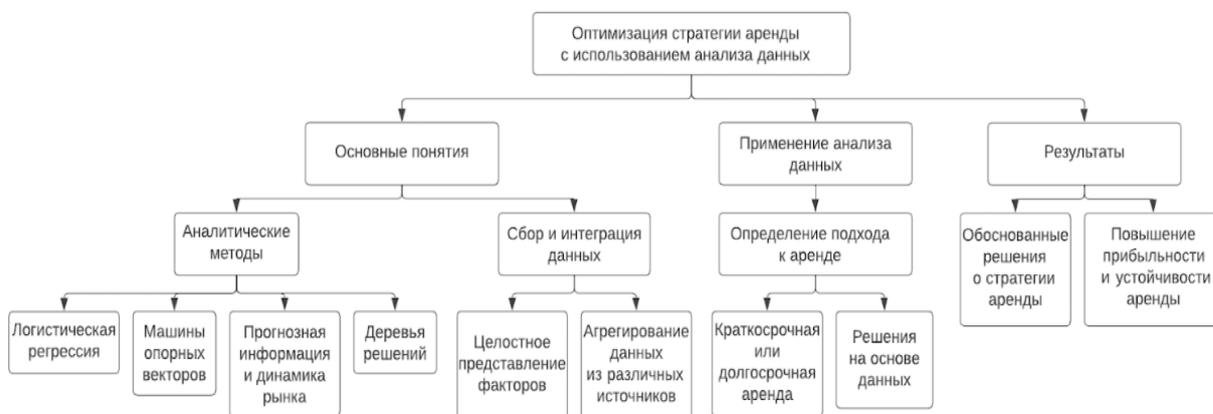


Рис. 2. Оптимизация стратегии аренды с использованием анализа данных<sup>12</sup>

Заметная реализация оптимизации стратегии аренды с использованием анализа данных проиллюстрирована в исследовании Шокухьяр и др.<sup>12</sup> В этом исследовании использовалась модель логистической регрессии для сравнения краткосрочных и долгосрочных стратегий аренды на основе различных предикторов, которые включают в себя:

- Характеристики недвижимости: количество спален, удобства, близость к туристическим достопримечательностям.
- Экономические факторы: местные экономические условия, тенденции рынка недвижимости.

<sup>11</sup> Yang K. et al. Risk Ranking Governance Mechanism of Short-term Rental Housing Based on an Integral Early Warning Model in the Context of Big Data. 2021 2nd International Conference on Computer Science and Management Technology (ICCSMT). – IEEE, 2021. С. 69–75.

<sup>12</sup> Shokoohyar S., Sobhani A., Sobhani A. Determinants of rental strategy: short-term vs long-term rental strategy. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2020. Т. 32. №. 12. С. 3873–3894.

- Демографическая информация: плотность населения, средний уровень доходов, статистика посетителей.

Модель обрабатывает эти входные данные, чтобы спрогнозировать стратегию аренды, которая максимизирует прибыль. Например, объекты недвижимости, расположенные рядом с популярными туристическими точками с высоким процентом временных посетителей, часто более выгодны по договорам краткосрочной аренды, особенно в сочетании с высококачественными удобствами, которые привлекают премиальные цены.

В реализации модели входят следующие переменные:

- Подготовка данных: данные очищаются и подготавливаются для обеспечения точности и актуальности. Характеристики выбираются на основе их предсказательной силы и соответствия стратегиям аренды.
- Обучение модели: модель логистической регрессии обучается на исторических данных, где прошлые решения и результаты предоставляют обучающий набор.
- Валидация и тестирование: модель проверяется и тестируется с использованием отдельного набора данных, чтобы гарантировать, что она точно прогнозирует результаты в реальных условиях.

После реализации данной модели следуют очевидные преимущества оптимизации стратегии:

- Увеличение доходов. Приводя стратегию аренды в соответствие с требованиями рынка и спецификой недвижимости, владельцы могут значительно увеличить свои доходы. Например, перевод объекта недвижимости из долгосрочной аренды в краткосрочную в востребованном районе может увеличить доход до 30–40%, как показывают различные тематические исследования.
- Снижение рисков: точное прогнозирование оптимальной стратегии аренды снижает риск низкой заполняемости и неоптимальных цен, что приводит к более стабильным потокам доходов.
- Динамическая адаптивность: использование прогнозных моделей позволяет управляющим недвижимостью быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям, корректируя свои стратегии в режиме реального времени, чтобы извлечь выгоду из возникающих тенденций или избежать спадов.

Благодаря применению таких сложных методов, основанных на данных, управляющие недвижимостью и владельцы получают возможность принимать стратегические решения, которые не только основаны на исторических данных, но и прогнозируют будущее поведение рынка, тем самым повышая прибыльность и устойчивость своих инвестиций в конкурентную среду.

### 3. Усиленные меры безопасности:

Внедрение надежных протоколов безопасности имеет важное значение для снижения рисков, связанных с повреждением имущества и проблемами арендаторов. Сюда входят меры физической безопасности, такие как современные системы блокировки и камеры наблюдения, а также методы цифровой безопасности для защиты онлайн-транзакций и личных данных (рис. 3).

Примером применения этих мер безопасности может служить внедрение комплексного протокола безопасности управляющей компанией, контролирующей несколько объектов краткосрочной аренды:

- Внедрение интеллектуальных замков: компания устанавливает интеллектуальные замки на всех объектах недвижимости, которые запрограммированы на генерацию новых кодов доступа для каждого гостя. Коды отправляются непосредственно гостям через защищенное приложение, срок их действия истекает при оформлении заказа, что повышает безопасность и удобство.
- Настройка системы наблюдения: камеры установлены на всех точках входа и контролируются централизованной командой безопасности. Видеозапись надежно хранится с помощью шифрования и доступна только авторизованному персоналу, что обеспечивает конфиденциальность гостей и соблюдение требований безопасности.
- Повышение безопасности Wi-Fi: компания обновляет все системы Wi-Fi в собственности, включая шифрование WPA3, и настраивает отдельные гостевые сети для изоляции и защиты других сетевых устройств и конфиденциальных данных.

Рис. 3. Усиленные меры безопасности<sup>13</sup>

Преимуществом этих действий будут являться:

- Сокращение ущерба и краж имущества. Усиленные меры безопасности уменьшают количество случаев краж и ущерба имуществу, что приводит к снижению затрат на ремонт и замену и повышению прибыльности.
- Повышение доверия гостей. Гости с большей вероятностью бронируют отели, которые предлагают расширенные меры безопасности, что приводит к более высокой заполняемости и положительным отзывам.
- Соблюдение нормативных требований: соблюдение мер кибербезопасности и законов о защите данных не только защищает информацию гостя, но и защищает управляющего недвижимостью от потенциальных юридических санкций.

Внедряя эти усиленные меры безопасности, управляющие недвижимостью в сфере краткосрочной аренды могут значительно снизить риски, связанные с физическими и цифровыми угрозами.

#### 4. Соответствие нормативным требованиям:

Последней, но очень важной стратегией является навигация в нормативно-правовой среде, которая имеет решающее значение для минимизации юридических рисков. Управляющие недвижимостью должны быть в курсе местных и международных правил, касающихся краткосрочной аренды, и обеспечивать их строгое соблюдение во избежание штрафов и юридических споров.<sup>14</sup> Работа Фурукавы и Онуки об эффективности правил краткосрочной аренды обеспечивает основу для понимания и адаптации к нормативным изменениям в различных юрисдикциях. Их исследования помогают управляющим недвижимостью формулировать стратегии соблюдения требований, соответствующие местным законам, тем самым сводя к минимуму нормативные риски (рис. 4).

Тематическое исследование, подчеркивающее важность соблюдения нормативных требований, можно увидеть на примере компании по управлению недвижимостью, работающей в нескольких городских районах, где правила особенно строги. Эта компания использует централизованную базу данных для управления нормативной информацией для каждого местоположения, которая включает в себя:

- Автоматические оповещения: система отправляет оповещения всякий раз, когда происходят изменения в местных правилах, которые могут повлиять на какой-либо объект недвижимости.
- Управление документацией: все необходимые лицензии и документы о соответствии хранятся в цифровом виде и легко доступны для аудита или проверки.

<sup>13</sup> Ombati T.O. Risk Management in Real Estate Property Management Systems. American Journal of Industrial and Business Management. 2022. Т. 12. №. 7. С. 1175–1184.

<sup>14</sup> Anelli D., Tajani F. Spatial decision support systems for effective ex-ante risk evaluation: An innovative model for improving the real estate redevelopment processes. Land Use Policy. 2023. Т. 128. С. 106595.

Рис. 4. Соблюдение нормативных требований<sup>15</sup>

- Контрольные списки соответствия: прежде чем выставлять на продажу новый объект недвижимости, заполняется подробный контрольный список, основанный на действующих местных правилах, для обеспечения полного соответствия.

Преимущества строгого соблюдения нормативных требований:

- Снижение рисков: эффективное соблюдение требований снижает риск штрафов, юридических проблем и перерывов в работе бизнеса.
- Управление репутацией: известность как послушного и ответственного оператора повышает репутацию бренда и доверие гостей.
- Операционная эффективность: оптимизированные процессы обеспечения соответствия снижают административную нагрузку и позволяют сосредоточиться на обслуживании гостей и развитии бизнеса.

Стоит подчеркнуть, что соблюдение нормативных требований в секторе краткосрочной аренды — это не просто соблюдение закона — это неотъемлемая часть операционной стратегии, которая защищает бизнес, обеспечивает безопасность гостей и создает заслуживающий доверия бренд. Эффективно управляя соблюдением нормативных требований, компании по управлению недвижимостью могут не только снизить риски, но и использовать возможности для устойчивого развития бизнеса.

А в совокупности эти стратегии образуют комплексную систему управления рисками, которая устраняет внутреннюю непредсказуемость и изменчивость, присущие рынку краткосрочной аренды. Внедряя эти методы, управляющие недвижимостью могут не только защитить свои активы, но и повысить эффективность своей деятельности, что в конечном итоге приведет к устойчивой прибыльности и росту на конкурентном рынке.

#### Тематические исследования и практическое применение

Теоретические основы и стратегии управления рисками при краткосрочной аренде можно лучше понять с помощью конкретных тематических исследований, демонстрирующих их практическое применение. Эти примеры подчеркивают интеграцию передовой аналитики, соблюдения нормативных требований и принятия стратегических решений в реальных условиях, предоставляя ценную информацию управляющим недвижимостью и заинтересованным сторонам на рынке краткосрочной аренды.

Заметное применение больших данных в управлении рисками было осуществлено компаниями по управлению недвижимостью, специализирующейся на краткосрочной аренде в крупных

<sup>15</sup> Furukawa N., Onuki M. The design and effects of short-term rental regulation. *Current Issues in Tourism*. 2022. Т. 25. №. 20. С. 3245–3260.

европейских городах. Путем реализации интегральной модели раннего предупреждения, обсуждаемой Янгом и др.<sup>16</sup>, компании удалось значительно сократить случаи повреждения имущества и повысить эффективность реагирования на проблемы технического обслуживания. Модель облегчила классификацию объектов недвижимости по различным категориям риска на основе исторических данных, которые включали такие факторы, как демографические данные гостей, продолжительность аренды и сезонность. Эта классификация позволила принять целенаправленные меры, такие как требование более высоких гарантийных депозитов и проведение более строгих проверок объектов недвижимости, отнесенных к категории высокого риска.

В Филадельфии аналитическая фирма по недвижимости использовала методы, описанные Шокухьяр и др.<sup>17</sup>, чтобы посоветовать владельцам недвижимости выбрать стратегию краткосрочной или долгосрочной аренды. Используя модель, объединяющую логистическую регрессию с методами машинного обучения, фирма проанализировала местные экономические показатели, характеристики недвижимости и рыночные тенденции, чтобы спрогнозировать наиболее выгодный подход к аренде. Анализ помог нескольким владельцам недвижимости увеличить свой годовой доход за счет оптимизации стратегии аренды в соответствии с прогнозными данными о рыночном спросе и тенденциях цен.

Следующим примером является сеть роскошных курортов, владеющая объектами краткосрочной аренды по всему Карибскому региону, внедрила передовые технологии безопасности, чтобы снизить высокий риск кражи и повреждения имущества. Благодаря принятию мер безопасности, изложенных Омбати<sup>18</sup>, включая биометрические замки и системы наблюдения в реальном времени, на курорте за год количество инцидентов, связанных с безопасностью, снизилось на 40%. Эти технологии не только повысили физическую безопасность, но и повысили доверие и удовлетворенность гостей, способствуя увеличению количества повторных посещений.

Более того, транснациональная корпорация, которая управляет более чем 10 000 объектами краткосрочной аренды по всему миру, столкнулась с серьезными проблемами при соблюдении различных нормативных рамок. Внедрив стратегию обеспечения соответствия, основанную на нормативной таксономии, разработанной Фурукавой и Оноки<sup>19</sup>, корпорация смогла оптимизировать свою деятельность и сократить штрафы, связанные с несоблюдением требований, на 75% за два года. Эта стратегия включала создание централизованной юридической группы, которая тесно сотрудничает с местными управляющими недвижимостью, чтобы гарантировать, что вся сдаваемая в аренду недвижимость соответствует законам и правилам конкретной юрисдикции.

Эти тематические исследования демонстрируют эффективное применение стратегий управления рисками на рынке краткосрочной аренды. Используя технологии, данные и системы обеспечения соответствия, управляющие недвижимостью могут не только снизить риски, но и повысить свою операционную эффективность и прибыльность в конкурентной отрасли.

### Обсуждение

Таким образом, в данной статье освещены различные стратегии, необходимые для управления рисками на рынке краткосрочной аренды, при этом особое внимание уделяется интеграции технологических достижений и соблюдению нормативных требований для создания безопасной и прибыльной операционной среды. Внедрение оценок рисков на основе данных, оптимизация стратегий аренды, усиленные меры безопасности и строгое соблюдение нормативных стандартов были признаны решающими для снижения рисков, присущих этому быстро развивающемуся сектору.

<sup>16</sup> Yang K. et al. Risk Ranking Governance Mechanism of Short-term Rental Housing Based on an Integral Early Warning Model in the Context of Big Data. 2021 2nd International Conference on Computer Science and Management Technology (ICCSMT). EEE, 2021. С. 69–75.

<sup>17</sup> Shokoohyar S., Sobhani A., Sobhani A. Determinants of rental strategy: short-term vs long-term rental strategy. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2020. Т. 32. №. 12. С. 3873–3894.

<sup>18</sup> Ombati T. O. Risk Management in Real Estate Property Management Systems. American Journal of Industrial and Business Management. 2022. Т. 12. №. 7. С. 1175–1184.

<sup>19</sup> Furukawa N., Onuki M. The design and effects of short-term rental regulation. Current Issues in Tourism. 2022. Т. 25. №. 20. С. 3245–3260.

Необходимо понимать, что реализация этих стратегий не только снижает финансовые и операционные риски, но и повышает репутацию предприятий по управлению недвижимостью, тем самым привлекая больше клиентов и укрепляя доверие. В частности, применение передовой аналитики для оптимизации стратегий аренды предлагает детальный подход к максимизации заполняемости и прибыльности. Аналогичным образом, использование сложных систем безопасности защищает как физические активы, так и цифровую информацию, что имеет решающее значение в эпоху, когда безопасность имеет первостепенное значение для доверия потребителей.

Более того, соблюдение нормативных требований остается важной задачей для устойчивой деловой практики в сфере краткосрочной аренды. Соблюдая местные и международные законы, предприятия могут избежать серьезных юридических последствий и зарекомендовать себя как соблюдающие требования и надежные операторы. Такое соблюдение не только защищает бизнес от возможных штрафов и юридических споров, но также повышает его репутацию среди заинтересованных сторон, включая гостей, местные сообщества и регулирующие органы.

### Заключение

При размышлении становится ясно, что будущее краткосрочной аренды зависит от способности бизнеса плавно интегрировать технологии с традиционными практиками гостеприимства. Продолжающаяся эволюция нормативно-правовой базы и растущая сложность ситуации на мировом рынке требуют активного подхода к управлению рисками. Компании, которые предвидят изменения, адаптируются к новым технологиям и поддерживают высокие этические стандарты, вероятно, будут лидировать на рынке.

В конечном счете, стратегии, обсуждаемые здесь, служат не просто мерой реагирования на существующие проблемы, но и должны рассматриваться как основополагающие элементы надежной бизнес-модели в индустрии краткосрочной аренды. Они создают среду, в которой рост и инновации могут происходить безопасно и устойчиво, обеспечивая долгосрочный успех сектора.

### Список литературы / References

1. Gupta A., Newell G. A real estate portfolio management risk assessment framework for nonlisted real estate funds in India. *Property Management*. 2021. Т. 39. №. 1. С. 85–106.
2. Muckenhaupt J., Hoesli M., Zhu B. Listed real estate as an inflation hedge across regimes. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*. 2023. С. 1–51.
3. Shokoohyar S., Sobhani A., Sobhani A. Determinants of rental strategy: short-term vs long-term rental strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Т. 32. №. 12. С. 3873–3894.
4. Khaddour L. A., Deng W. Multi-criteria sustainability risk management for post-war residential re-construction: the case of Damascus. *Journal of Housing and the Built Environment*. 2023. Т. 38. №. 3. С. 1939–1982.
5. Furukawa N., Onuki M. The design and effects of short-term rental regulation. *Current Issues in Tourism*. 2022. Т. 25. №. 20. С. 3245–3260.
6. Zhou W. et al. Real estate risk measurement and early warning based on PSO-SVM. *Socio-economic planning sciences*. 2021. Т. 77. С. 101001.
7. Yang K. et al. Risk Ranking Governance Mechanism of Short-term Rental Housing Based on an Integral Early Warning Model in the Context of Big Data. 2021 2nd International Conference on Computer Science and Management Technology (ICCSMT). IEEE, 2021. С. 69–75.
8. Ombati T. O. Risk Management in Real Estate Property Management Systems. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2022. Т. 12. №. 7. С. 1175–1184.
9. Anelli D., Tajani F. Spatial decision support systems for effective ex-ante risk evaluation: An innovative model for improving the real estate redevelopment processes. *Land Use Policy*. 2023. Т. 128. С. 106595.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-49-61>

## Перспективы реализации логистического стартапа в условиях глобальной турбулентности экономики

**А. С. Тихонова**

*n1ka2310@yandex.ru*

*Публично-правовая компания «Военно-строительная компания»,  
Москва, Россия*

**Д. С. Шихалиева**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[shikhalieva.jannet@yandex.ru](mailto:shikhalieva.jannet@yandex.ru)*

*Факультет экономики,  
Московский государственный гуманитарно-экономический университет,  
Москва, Россия*

**Н. А. Давыдова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[korish.m@volsu.ru](mailto:korish.m@volsu.ru)*

*Факультет экономики,  
Московский государственный гуманитарно-экономический университет,  
Москва, Россия*

**Г. И. Попова**

*Ст. преподаватель,  
[Giporova@terphi.ru](mailto:Giporova@terphi.ru)*

*Кафедра 72,  
НИЯУ МИФИ,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В статье исследованы теоретические основы и практический опыт создания логистического стартапа в контексте национальной логистической инфраструктуры. Целью научной статьи является разработка системы рекомендаций по реализации логистического стартапа в условиях экономической турбулентности. Актуальность заявленной темы обусловлена тем, что из-за международной нестабильности экономических отношений значительная часть логистических экспортных и импортных каналов коллапсировала, что требует предпринимательской инициативы по созданию новых каналов поставок с учетом текущих внешнеэкономических реалий. Вместе с тем в сложившихся условиях актуализированы проблемы российской логистической системы, связанные с отсутствием у нее самостоятельности и наличия некоторых звеньев, существование которых необходимо для обеспечения ее целостности. В частности, эти звенья представлены структурами, обеспечивающими контейнерные перевозки, структурами, уполномоченными осуществлять международное страхование и технологическими компаниями, используемые в организации навигационных и диспетчерских процессов. В России существуют незаполненные ниши для создания отечественных логистических структур, что требует реализации логистических стартапов на отличных от стандартных рыночных условий.

**Ключевые слова:** логистическая система, стартап, инновации, система внешнеэкономических связей.

**Для цитирования:** Тихонова А.С., Шихалиева Д.С., Давыдова Н.А., Попов Г.И. Перспективы реализации логистического стартапа в условиях глобальной турбулентности экономики. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 49–61. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-49-61>.

## Prospects for the development of national logistics under sanctions

**A. S. Tikhonova**

*n1ka2310@yandex.ru*

*Public law company «Military Construction Company»,  
Moscow, Russia*

**D. S. Shikhaliyeva**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
shikhaliyeva.jannet@yandex.ru*

*Department of Economics,  
Moscow State University of Humanities and Economics,  
Moscow, Russia*

**N. A. Davydova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
korish.m@volsu.ru*

*Department of Economics,  
Moscow State University of Humanities and Economics,  
Moscow, Russia*

**G. I. Popova**

*Senior lecturer,  
Gipopova@mephi.ru*

*Department 72,  
National Research Nuclear University MEPhI,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *The article examines the theoretical background and practical experience of creating a logistics startup in the context of the national logistics infrastructure. The purpose of this scientific article is to develop a system of recommendations for implementing a logistics startup in conditions of economic turbulence. The relevance of the stated topic is due to the fact that due to international instability of economic relations, a significant part of the logistics export and import channels have collapsed, which requires entrepreneurial initiative to create new supply channels taking into account current foreign economic realities. At the same time, in the current conditions, the problems of the Russian logistics system related to its lack of self-sufficiency and the presence of certain links, the existence of which is necessary to ensure its integrity, have become urgent. In particular, these links are represented by structures providing container transportation, structures authorized to carry out international insurance and technology companies used in organizing navigation and dispatch processes. The high probability that Russia will be cut off from global logistics processes for a long time indicates that there are unfilled niches in the country for the creation of domestic logistics start-ups, which requires the implementation of logistics start-ups on conditions other than standard market ones.*

**Keywords:** *logistics system, startup, innovation, system of foreign economic relations*

**For citation:** *Tikhonova A.S., Shikhaliyeva D.S., Davydova N.A., Popova G.I. Prospects for the development of national logistics under sanctions. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 49–61. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-49-61>.*

**Введение.** В условиях санкционной неопределенности возрастает потребность национальной экономической системы в формировании собственных логистических цепочек, завязанных преимущественно на российские ресурсы организации транспортных, товарных, сырьевых потоков и потоков информации. В России существует достаточно развитая транспортная система как внутри страны, так и система периферийных логистических хабов, обеспечивающих коммуникации с мировым рынком. Сильные стороны и существенный запас прочности действующей ло-

логистической архитектуры обнаружился в период обострения санкционного противостояния страны после 2022 года, когда возникла необходимость замещения существующих логистических потоков дублирующими, являющимися потоками-невидимками. Именно эта перестроенная дублирующая логистическая сеть была положена в основу системы организации параллельного импорта и серого, невидимого для контролирующих органов, стран-участниц санкционного процесса экспортных потоков с привлечением третьих стран посредников, обеспечивающих маскировку российского происхождения экспортных товаров.

#### **Основная часть.**

Логистика представляет собой системообразующую с точки зрения процесса глобализации сферу, так как именно на уровне логистических систем осуществляется координация всех участников глобального экономического процесса в формате единой цепочки добавочной стоимости. Именно на уровне логистического процесса осуществляется донастройка глобальных цепочек.

Логистический стартап представляет собой форму бизнеса по обнаружению и замещению собственным логистическим продуктом ниш в звеньях глобальной логистической цепочки.

Как самостоятельное направление бизнеса в качестве подвида малого и среднего бизнеса логистические стартапы стали выделяться с начала 2000-х годов. До этого логистика рассматривалась в качестве прерогативы развития крупных компаний. До начала 2000-х годов логистические проекты могли быть классифицированы по двум категориям:

- инфраструктурные проекты, обеспечивающие транспортировку продукции крупных компаний;
- проекты построения логистической цепочки под конкретную сбытовую задачу, что было интересно также для крупных компаний и требовало информации о перспективах развития этой крупной компании, в том числе конфиденциальной.

Причинами активного развития логистического стартапа в качестве феномена малого и среднего бизнеса стали:

- цифровизация и развитие электронной торговли, которая сделала доступной для небольших компаний-новаторов формирование собственных сбытовых цепочек на основе доступных логистических возможностей напрямую, минуя крупный ритейл;
- усложнение глобального рынка товаров с точки зрения его сегментации, а также усложнение ассортимента многообразия товаров, что позволило небольшим логистическим новаторам организовывать уникальные каналы поставки товаров малыми партиями, в том числе по индивидуальным заказам;
- расширение практики международных компаний по привлечению местных партнеров в сфере организации продвижения их товаров, в том числе в виде организации логистических каналов с использованием логистическим стартапером местной специфики.<sup>1</sup>

Структура современного логистического стартапа включает минимум пять элементов, каждый из которых адаптирован, с одной стороны, к специфике местного рынка, с другой стороны — к запросам международных компаний-поставщиков продукции (см. рис. 1).

Отметим, что капитализация международного логистического стартапа обеспечивается не за счет инвестиций компании в инфраструктуру, а за счет подбора уникального сочетания всех представленных на рисунке 1 элементов таким образом, чтобы соблюдалась формула:

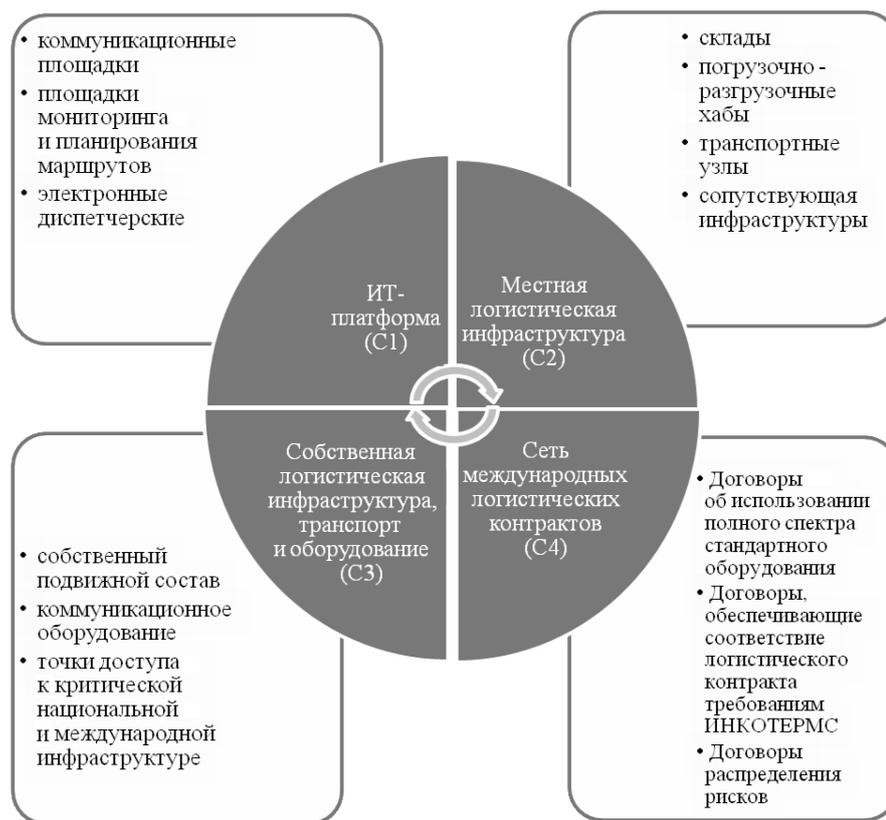
$$\frac{I}{n} = P \quad (1)$$

где  $I$  — совокупные инвестиции в логистический стартап за период его жизненного цикла либо периода до его продажи;

$n$  — количество клиентов (абонентов) логистического стартапа, приобретающих стандартный минимальный набор логистических услуг;

$P$  — усредненная цена минимального набора логистических услуг, приобретаемого одним абонентом.

<sup>1</sup> Борейко А.Е., Мамулат С.Л. Актуальные мировые тренды развития мировых транспортно-логистических систем. ResearchGate [Электронный ресурс], URL: [https://www.researchgate.net/publication/346580531\\_Aktualnye\\_cifrovye\\_trendy\\_v\\_razvitiy\\_mirovyh\\_transportno-logisticskih\\_sistem](https://www.researchgate.net/publication/346580531_Aktualnye_cifrovye_trendy_v_razvitiy_mirovyh_transportno-logisticskih_sistem).

Рис. 1. Структура современного логистического стартапа <sup>2</sup>

В случае, если логистический стартап имеет сложную структуру, то есть предоставляет разнородный набор логистических продуктов разным категориям абонентов, формула (1) трансформируется.

Модифицированная формула необходимых соотношений экономических результатов логистического процесса приобретает вид:

$$\sum_{j=1}^m \frac{C_{1j} + C_{2j} + C_{3j} + C_{4j}}{n_j} = \sum_{j=1}^m \frac{p_j}{m}, \quad (2)$$

где  $j$  — порядковый номер стандартной целевой группы клиентов (абонентов) логистического стартапа;

$m$  — количество целевых групп клиентов логистического стартапа;

$(C_{1j} \dots C_{4j})$  — множество затрат организатора логистического стартапа на создание его четырех основных элементов.

В соответствии с международной практикой, структура затрат на создание международного логистического стартапа варьирует в зависимости от его отраслевой принадлежности.

Порядок реализации международного логистического стартапа также зависит от его отраслевой принадлежности, однако возможно выделить несколько основных принципов его создания, свойственных всем международным логистическим стартапам.

<sup>2</sup> Составлено авторами на основе Борейко А.Е., Мамулат С.Л. Актуальные мировые тренды развития мировых транспортно-логистических систем. ResearchGate [Электронный ресурс], URL: [https://www.researchgate.net/publication/346580531\\_Aktualnye\\_cifrovye\\_trendy\\_v\\_razvitiy\\_mirovyyh\\_transportno-logisticskih\\_sistem](https://www.researchgate.net/publication/346580531_Aktualnye_cifrovye_trendy_v_razvitiy_mirovyyh_transportno-logisticskih_sistem); Сую, Ч. Умная логистика: цифровое и интеллектуальное управление логистикой меняет традиционную модель логистической деятельности / Ч. Сую. Инновационное развитие транспортного и строительного комплексов: Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию БелИИЖТа — БелГУТа. В 2-х частях, Гомель, 16–17 ноября 2023 года. — Гомель: Белорусский государственный университет транспорта, 2023. С. 346–347.

1. Международный логистический стартап создается на стыке нескольких логистических технологий в период интенсификации роста освоения этой технологии рынком. Соответственно, стартапер вкладывается в продвижение логистических технологий в выбранном им сочетании. В 2010–2024 гг. наиболее востребованным стартаперами направлением развития международных логистических стартапов стало создание логистических систем по импорту иностранных товаров либо экспорту товаров национального производителя с использованием информационных технологий.

2. Международный логистический стартап предполагает использование логистической инфраструктуры как минимум двух стран, то есть он должен создаваться изначально таким образом, чтобы соответствовать национальному законодательству всех стран ожидаемой локализации логистического процесса.<sup>3</sup>

3. Международный логистический стартап относится к венчурным категориям бизнеса, что затрудняет привлечение банковского финансирования; в качестве первоначального внешнего источника финансирования международный логистический стартап использует средства компаний, которые заинтересованы в построении каналов работы в странах локализации этого стартапа, но не располагают возможностями самостоятельно в полном объеме сформировать такой канал.

4. Международный логистический стартап включает в себя в качестве структурных элементов используемые в международной практике логистические инструменты и платформы, взаимодействующие через созданный стартапером инновационный элемент.

Порядок реализации международного логистического стартапа представлен на рисунке 2. Как видно из рисунка, международный логистический стартап включает в себя пять стадий реализации.

На первой стадии реализации международного логистического стартапа определяются:

- индивидуализированные логистические потребности клиента (абонента) международного логистического стартапа;
- строится оптимальная для целевого клиента (абонента) дорожная карта международного логистического маршрута, выбираются оптимальные элементы международного логистического процесса из уже существующих, достраиваются инновационные элементы в соответствии с архитектурой выстроенной дорожной карты, определяется возможность формирования подобных элементов на основе располагаемых стартапером возможностей;
- определяется спектр бенефициаров, заинтересованных в работе с логистическим международным стартапом на ранних стадиях его развития, включая клиентов, венчурные финансовые компании, партнеров.<sup>4</sup>

На стадии формирования международного логистического продукта осуществляется подбор его элементов таким образом, чтобы:

- все элементы международного логистического продукта оказались совместимыми и не противоречили законодательству каждой из целевых стран локализации бизнеса;
- определяются инфраструктурные компании, участвующие в создании и реализации международного логистического стартапа; особое внимание на этой стадии следует уделить новым инфраструктурным компаниям, возможности которых не задействованы в полной мере из-за инертности крупного бизнеса; так, в 2000–2010 гг. значительное количество логистических стартапов было реализовано путем сотрудничества с такими международными крупными онлайн-платформами, как: Aliexpress, Amazon и их региональными аналогами, в 2010–2023 гг. основные возможности лежали в сфере взаимодействия с цифровыми платформами-агрегаторами, российскими представителями которых были Сбер, Яндекс, Тинькофф;

<sup>3</sup> Карачев, И.А. Анализ и тенденции развития рынка международной транспортной логистики / И.А. Карачев, Г.А. Зильберт. Актуальные проблемы развития отраслевых рынков: национальный и региональный уровень: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Воронеж, 06 апреля 2023 года. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2023. С. 58–64.

<sup>4</sup> Борисов, М. А. Основа для модели совершенствования логистики 4.0 со спецификацией для внутренней логистики / М.А. Борисов, Г.И. Шепелин. Вестник науки. 2022. Т. 1, № 6 (51). С. 112–118.

Рис. 2. Последовательность реализации международного логистического стартапа <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Составлено авторами на основе: Борисов, М.А. Основа для модели совершенствования логистики 4.0 со спецификацией для внутренней логистики / М.А. Борисов, Г.И. Шепелин. Вестник науки. 2022. Т. 1, № 6(51). С. 112–118; Рахматуллина, А.Р. Логистика услуг и услуги в логистике / А.Р. Рахматуллина. Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2022. № 2. С. 167–172. DOI 10.46554/OP-MIE-2022.2-pp.167; Репкина, О.Б. Формирование экономического потенциала предпринимательских организаций на основе совершенствования системы управления / О.Б. Репкина. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2011. № 6. С. 92–94.

- формируются двусторонние и многосторонние соглашения; международная практика функционирования логистических структур основывается на максимально полном использовании уже имеющихся сетей контрактов системообразующих участников логистического процесса в случае, если это не противоречит бизнес-идее международного логистического стартапа.

Апробация международного логистического продукта, представляющая собой центральное звено процесса реализации международного логистического стартапа обычно базируется на ранее достигнутых договоренностях между крупными логистическими платформами и их клиентами по использованию реализуемого в рамках международного логистического стартапа продукта. Причинами использования такого продукта могут являться:

- более низкая себестоимость адаптированного для регионального рынка продукта, например, за счет оперативного перераспределения складских и погрузочно-разгрузочных мощностей за счет собственного диспетчирования стартапера;
- льготы и преференции, получаемые международным логистическим стартапером в регионе локализации его продукта;
- ускорение процесса транспортировки грузов, передачи информации и согласования процессов за счет более гибких решений в архитектуре международного логистического продукта, в том числе за счет многоканальности процессов.

Несмотря на то, что некоторые международные логистические стартапы в качестве значимых клиентов могут использовать компании, размещающие разовые заказы либо компании, заключившие контракт на использование инновационного логистического продукта для диверсификации рисков их основного канала, следует избегать преобладания таких типов заказов, особенно на начальных стадиях функционирования международного логистического стартапа. Более предпочтительным вариантом является сотрудничество с региональными инновационными компаниями, ориентированными на рост и испытывающими потребность в нестандартных логистических решениях.<sup>6</sup>

На стадии масштабирования и последующей стадии реализации логистического стартапа следует уделять внимание капитализации тех направлений бизнеса, которые были сформированы на третьей стадии. Принципиальным для указанных этапов реализации логистического стартапа является определение формы его реализации, которыми могут стать:

- реализация стартапа через его встраивание в логистическую систему некоторой крупной международной компании; в этом случае следует адаптировать продукт под нужды этой компании, возможно, пожертвовав географическим масштабированием в пользу специализации логистического процесса;
- реализация стартапа на конкурсной основе в случае, когда потенциальными покупателями могут выступить несколько организаций;
- реализация международного стартапа по частям.

Наряду с планированием жизненного цикла логистического стартапа, следует уделять внимание проблематике его технологической структуры и избегать чрезмерной привязки стартапа к одной из внешних логистических технологий из-за рисков ее морального старения.

Событием, послужившим триггером реформирования глобальной логистики, стал период введения изоляционных ограничений на физическое перемещение в большинстве стран мира в 2019–2021 г., когда действующие на тот момент логистические цепочки столкнулись с ситуацией «идеального шторма». Новыми факторами, с которыми столкнулась мировая логистика, стали следующие:

- дестабилизацией сложившихся на уровне мировых отраслей контрактных отношений из-за рассогласованности процессов принятия решений по вопросам введения изоляционных мер на уровне национальных правительств и практики заключения логистических соглашений участниками национального бизнеса, что обусловило заинтересованность логистических

<sup>6</sup> Воронов А.А., Екимов А.В. Экономика устойчивого развития. 2023. № 4(56). С. 267–269.

компаний в формировании дублирующих контуров логистических процессов и диверсификации логистических каналов;

- перераспределение мирового логистического рынка между ключевыми его игроками на фоне геополитического противостояния условного Востока и условного Запада;
- внедрение ведущими логистическими компаниями мира инновационных инструментов управления логистическими потоками на основе использования информационно-коммуникационных технологий и конвенционными процессами, определившими слияние логистических и информационно-коммуникационных процессов в единое целое на базе формирования международных цифровых логистических платформ.

Результатом влияния всех трех факторов стал активный рост цифровой составляющей в логистическом продукте как в форме замещения традиционных взаимодействий цифровыми, так и в форме внедрения в логистический процесс принципиально новых элементов, имеющих цифровую основу и выполняющих принципиально новые функции.<sup>7</sup>

В целях определения наиболее перспективных направлений развития международного логистического стартапа проведен анализ матрицы цифровых процессов, протекающих в основных сферах логистического взаимодействия (см. рис. 3).



Рис. 3. Матрица цифровизации магистральных логистических процессов, характерных для глобальной и российской экономики в посткризисный период<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Полянский, Д.С. Маркетинговая логистика как особый результат интеграции логистики и маркетинга на коммерческом предприятии / Д.С. Полянский. Современные тенденции и перспективы развития экономики и менеджмента в России: Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции (18 ноября 2022 г.), Москва, 18 ноября 2022 года. — Москва: Частное учреждение образовательная организация высшего образования Институт экономики и культуры, 2022. С. 229–234.

<sup>8</sup> Цифровая трансформация транспортно-логистической отрасли Российской Федерации: тренды, вызовы, решения, технологии — М.: Ассоциация «Цифровой транспорт и логистика [Электронный ресурс], URL: [https://www.dtla.ru/upload/docs/Analitika\\_DTLA.pdf](https://www.dtla.ru/upload/docs/Analitika_DTLA.pdf).

Исходя из представленной матрицы, перспективными, с глобальной точки зрения, направлениями развития международного логистического стартапа, в настоящее время отсутствующими в России, являются:

- универсальные цифровые инструменты управления логистическими процессами, находящимися на стыке пассажирских и грузовых перевозок, такие, как гиперавтоматизация цепочек поставок, развитие центров для управления логистическими процессами с использованием глобального обмена данными, развитие общественного транспорта по запросу и технологий диспетчеризации транспортных потоков, развитие технологий Ride share;
- участие в инфраструктурных проектах, реализуемых под эгидой государства касательно экологизации логистических процессов, так как именно наличие таких технологий позволит российским логистическим экосистемам в будущем конкурировать за ниши на рынках глобальной логистики из-за ужесточения национальных ограничений в области экологии в странах — ключевых партнерах России после 2022 г.;
- формирование аналитических логистических центров, обеспечивающих проектировку логистических потоков на основе анализа больших данных и развитие систем диспетчеризации логистических процессов с использованием искусственного интеллекта.

При реализации международного логистического стартапа силами преимущественно российских партнеров следует избегать как избыточной ориентации на тренды развития логистического процесса, характерные исключительно для зарубежных рынков, так и их игнорирования. Несмотря на очевидность долгосрочных экономических преимуществ создания в России отсутствующих в настоящее время систем межотраслевой диспетчеризации логистических потоков, такой подход в чистом виде имеет несколько недостатков:

- невозможность окупить такие системы в рамках одной итерации рефинансирования с учетом финансового потенциала малого и среднего бизнеса в условиях высокого уровня ключевой ставки;
- неоправданно высокие риски невозврата инвестиций в подобные системы в условиях невозможности мгновенного масштабирования таких систем за счет целевых рынков из-за наличия за рубежом уже функционирующих конкурентов;
- сложности, связанные с поиском партнеров, так как наряду с технологическими и экономическими аспектами, которые могут быть адаптированы заимствованы из зарубежной практики при формировании такого стартапа, существуют барьеры в виде отсутствия на рынке необходимых звеньев.

Вместе с тем при формировании международного логистического стартапа недопустимым представляется и отказ от использования технологических и нишевых возможностей, проистекающих из существующих цифровых технологий.

Компромиссным решением, реализуемым в сложившихся российских реалиях представляется формирование международного экономического стартапа как органического продолжения одной из глобальных формирующихся транспортно-логистических экосистем.

Обратимся к рисунку 4.

Как видно из представленной инфографики, китаецентричные логистические экосистемы преобладают в большинстве стран мира, включая страны ЕС. Причинами их преобладания являются:

- оптимальные для клиента конфигурации экосистемы, так как Китай является также и основным физическим отправителем большинства грузов; локализация в одной стране (регионе) как ядра логистической экосистемы, так и непосредственного отправителя груза позволяет сократить прямые финансовые издержки, связанные с оплатой услуг посредников и агрегаторов, минимизировать временные затраты и оптимизировать структуру логистического процесса с точки зрения количества нормативно-правовых ограничений и логистических стандартов, число которых возрастает пропорционально количеству стран-участников;

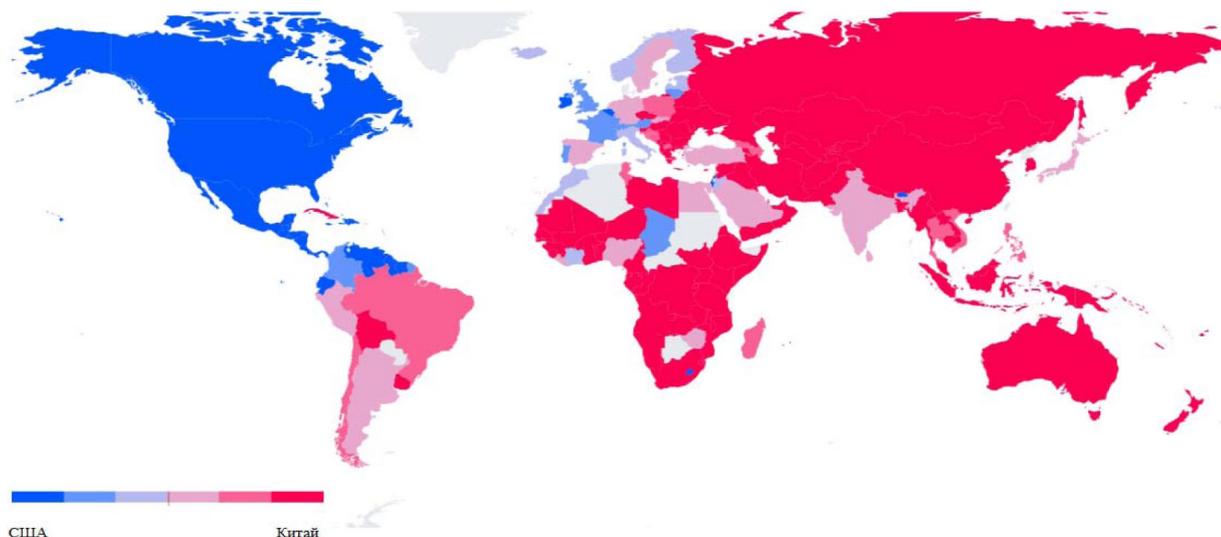


Рис. 4. Распределение стран мира с точки зрения американоцентричности и китаецентричности логистических систем<sup>9</sup>

- в целом более совершенная инфраструктура, в первую очередь цифровая составляющая инфраструктуры при относительно невысокой стоимости услуг китайской логистической экосистемы из-за высокой конкуренции различных операторов в стране<sup>10</sup>;
- открытая архитектура китайской логистической экосистемы; в отличие от американских компаний, китайские логистические экосистемы более демократичны относительно структуры участников, а именно: абонентская плата при использовании отличных от рекомендованных партнеров возрастает не так сильно, как при работе с условно западными логистическими экосистемами, китайские логистические экосистемы используют перечни рекомендуемых партнеров на меньшем количестве участков логистического процесса и более лояльны к работе с национальными операторами.

Благодаря более открытой архитектуре китайских логистических экосистем они являются наиболее перспективными партнерами для российского логистического стартапа, а положительный опыт функционирования на приграничных рынках позволяет российскому стартаперу решить проблемы с недостающими звеньями формируемой логистической цепочки.

Отметим, что процесс смещения интереса глобального покупателя логистических услуг является продолжающимся трендом, который сформировался в предшествующее десятилетие наряду с трендом формирования качественно нового платформенного логистического продукта в странах ЮВА и прежде всего в Китае, что подтверждает приведенная на рисунке 5 статистика.

Сопоставление данных, представленных на рисунках 4 и 5, позволяет сделать следующие выводы: капитализация китайского рынка грузоперевозок, являющегося в настоящий момент наиболее крупным и инертным из всех, растет более медленно, нежели китайское присутствие на рынке логистических экосистем. Это объясняется доминированием старых глобальных поставщиков логистических услуг в таких консервативных сферах глобальной экономики, как страхование грузоперевозок, кредитование, обслуживание финансовых процессов на уровне финансовой инфраструктуры.

<sup>9</sup> Борейко А.Е., Мамулат С.Л. Актуальные мировые тренды развития мировых транспортно-логистических систем. ResearchGate [Электронный ресурс], URL: [https://www.researchgate.net/publication/346580531\\_Aktualnye\\_cifrovye\\_trendy\\_v\\_razvitiy\\_mirovyh\\_transportno-logisticskih\\_sistem](https://www.researchgate.net/publication/346580531_Aktualnye_cifrovye_trendy_v_razvitiy_mirovyh_transportno-logisticskih_sistem).

<sup>10</sup> Полянский, Д.С. Маркетинговая логистика как особый результат интеграции логистики и маркетинга на коммерческом предприятии / Д.С. Полянский. Современные тенденции и перспективы развития экономики и менеджмента в России: Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции (18 ноября 2022 г.), Москва, 18 ноября 2022 года. — Москва: Частное учреждение образовательная организация высшего образования Институт экономики и культуры, 2022. С. 229–234.

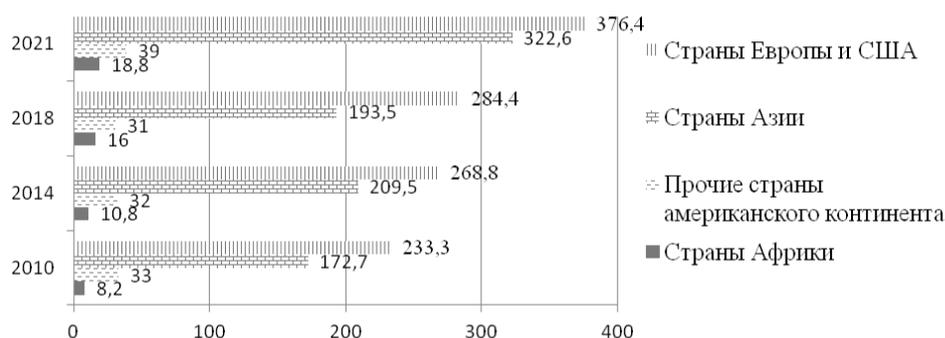


Рис. 5. Оценка динамики экспорта логистических услуг в сфере грузоперевозок компаниями, локализованными в регионах мира в 2010–2021 г., млрд. долл. США <sup>11</sup>

Наряду с выраженным трендом на сокращение разрыва между большим Востоком и большим Западом в наиболее консервативных сегментах логистического рынка, прослеживается опережающий рост на рынке логистических услуг регионов-аутсайдеров, в первую очередь стран Африки. За 10 лет темп прироста рынка африканских перевозок практически совпал с аналогичным показателем по азиатскому рынку и составил более 10% с 8,2 млрд. долл. США в 2010 до 18,8 млрд. долл. США к началу 2022 г.

С точки зрения российского стартапера, эти цифры указывают на актуальность развития национальных логистических маршрутов в регионах, перспективных с точки зрения формирующихся глобальных китаецентричных маршрутов. Опыт африканских международных логистических стартапов может быть полезен для российского инноватора в рамках заимствования следующих подходов:

- организации цепочек рефинансирования с привлечением капитала крупных иностранных компаний, заинтересованных в повышении логистической доступности регионов страны, в особенности применительно к ресурсодобывающим регионам;
- внедрение технологических новаций как с использованием иностранных экосистемных логистических решений, так и на основе технологического сотрудничества в форме организации технологических многосторонних консорциумов, получающих финансовые и иные преференции как в стране нетто-экспортере, так и в стране нетто-импортере товара, который будет транспортироваться с использованием продукта международного логистического стартапа.

Наиболее привлекательным экосистемным международным проектом является международный экосистемный проект, реализуемый под эгидой китайского Правительства «Один пояс — один путь», локализация которого представлена на рисунке 6.

Актуализация проекта «Один пояс — один путь» ожидается в период до 2030 г. Именно этими сроками должен ограничиваться предлагаемый логистический международный стартап. С учетом того, что ведущим трендом развития экономики предстоящих двух десятилетий является платформенная цифровизация, логистический стартап должен иметь формат логистической платформы, содержащей универсальную диспетчерскую. Подобный формат международного логистического стартапа соответствует всем ключевым трендам развития глобальной экономики и учитывает перспективы трансформаций технологического базиса глобальной промышленности на основе развития искусственного интеллекта.

#### Список литературы

1. Айханова Г. Концепция логистики и логистика в новых экономических условиях. Вестник науки. 2023. Т. 1, № 3(60). С. 7–10.

<sup>11</sup> Карачев, И.А. Анализ и тенденции развития рынка международной транспортной логистики / И.А. Карачев, Г.А. Зильберт. Актуальные проблемы развития отраслевых рынков: национальный и региональный уровень: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Воронеж, 06 апреля 2023 года. — Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2023. С. 58–64.



Рис. 6. География магистрального логистического направления «Один пояс — один путь», реализуемого под эгидой Правительства КНР<sup>12</sup>

2. Борейко А.Е., Мамулат С.Л. Актуальные мировые тренды развития мировых транспортно-логистических систем. ResearchGate [Электронный ресурс], URL: [https://www.researchgate.net/publication/346580531\\_Aktualnye\\_cifrovye\\_trendy\\_v\\_razviti\\_i\\_mirovyh\\_transportno-logisticskih\\_sistem](https://www.researchgate.net/publication/346580531_Aktualnye_cifrovye_trendy_v_razviti_i_mirovyh_transportno-logisticskih_sistem).
3. Борисов, М.А. Основа для модели совершенствования логистики 4.0 со спецификацией для внутренней логистики / М.А. Борисов, Г. И. Шепелин. Вестник науки. 2022. Т. 1, № 6(51). С. 112–118.
4. Воронов А.А., Екимов А.В. Экономика устойчивого развития. 2023. № 4(56). С. 267–269.
5. Гладкова, В.Е. Стимулы и ограничения предпринимательской активности в отечественной экономике / В.Е. Гладкова, О.Б. Репкина. Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10, № 1(62). С. 11–19. DOI 10.12737/19165. EDN VVWPNR.
6. Джалаев, В.Б. Транспортная логистика как одна из функциональных областей логистики / В.Б. Джалаев. Актуальные социально-экономические процессы: проблемы, тенденции и перспективы: Материалы Международной научно-практической конференции, посвящённой 85-летию со дня рождения доктора экономических наук, профессора Кирилла Александровича Савченко-Бельского, Элиста, 15 ноября 2022 года / Редколлегия: С.Б. Болдырева, Б.Л. Бадма-Халгаева [и др.]. – Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2022. С. 21–24.
7. Карачев, И.А. Анализ и тенденции развития рынка международной транспортной логистики / И.А. Карачев, Г.А. Зильберт. Актуальные проблемы развития отраслевых рынков: национальный и региональный уровень: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Воронеж, 06 апреля 2023 года. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2023. С. 58–64.
8. Логистика: производственная логистика / Д.Н. Бембеева, В.Б. Лиджиева, Г.И. Шатаев, А.С. Манджиева. Актуальные социально-экономические процессы: проблемы, тенденции и перспективы: Материалы Международной научно-практической конференции, посвящённой 85-летию со дня рождения доктора экономических наук, профессора Кирилла Александровича Савченко-Бельского, Элиста, 15 ноября 2022 года / Редколлегия: С.Б. Болдырева, Б.Л. Бадма-Халгаева [и др.]. – Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2022. С. 18–20.
9. Полянский, Д.С. Маркетинговая логистика как особый результат интеграции логистики и маркетинга на коммерческом предприятии / Д.С. Полянский. Современные тенденции и перспективы развития экономики и менеджмента в России: Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции (18 ноября 2022 г.), Москва, 18 ноября 2022 года. – Москва: Частное учреждение образовательная организация высшего образования Институт экономики и культуры, 2022. С. 229–234.
10. Рахматуллина, А.Р. Логистика услуг и услуги в логистике / А.Р. Рахматуллина. Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2022. № 2. С. 167–172. DOI 10.46554/OP-MIE-2022.2-pp.167.
11. Репкина, О.Б. Формирование экономического потенциала предпринимательских организаций на основе совершенствования системы управления / О.Б. Репкина. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2011. № 6. С. 92–94.

<sup>12</sup> Воронов А.А., Екимов А.В. Экономика устойчивого развития. 2023. № 4(56). С. 267–269.

12. Российская Логистика под санкциями и анτισанкционная Логистика / П.В. Куренков, Е.А. Герасимова, В.Т. Волон [и др.]. Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2023. № 3(29). С. 117–126. DOI 10.36718/2500-1825-2023-3-117-126.
13. Скоробогатова, Т.Н. О расширении понятийного аппарата логистики: аспект логистики как услуги / Т.Н. Скоробогатова, М.Ю. Ваховская. Логистика. 2024. № 4(209). С. 42–47.
14. Сюй, Ч. Умная логистика: цифровое и интеллектуальное управление логистикой меняет традиционную модель логистической деятельности / Ч. Сюй. Инновационное развитие транспортного и строительного комплексов: Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию БелИИЖТа – БелГУТа. В 2-х частях, Гомель, 16–17 ноября 2023 года. – Гомель: Белорусский государственный университет транспорта, 2023. С. 346–347.

### References

1. Aikhanova G. The concept of logistics and logistics in the new economic conditions. Bulletin of Science. 2023. Т. 1, № 3 (60). С. 7–10.
2. Boreyko A.E., Mamulat S.L. Current global trends in the development of global transport and logistics systems. ResearchGate [Electronic resource], URL: [https://www.researchgate.net/publication/346580531\\_Aktualnye\\_cifrovye\\_trendy\\_v\\_razvitiy\\_mirovyh\\_transportno-logisticskih\\_sistem](https://www.researchgate.net/publication/346580531_Aktualnye_cifrovye_trendy_v_razvitiy_mirovyh_transportno-logisticskih_sistem).
3. Borisov, M.A. Basis for a model for improving logistics 4.0 with a specification for internal logistics / M.A. Borisov, G.I. Shepelin. Bulletin of Science. 2022. Т. 1, № 6 (51). С. 112–118.
4. Voronov A.A., Ekimov A.V. Economics of Sustainable Development. 2023. № 4(56). С. 267–269.
5. Gladkova, V.E. Incentives and restrictions on entrepreneurial activity in the domestic economy / V.E. Gladkova, O.B. Repkina. Service in Russia and abroad. 2016. Т. 10, № 1 (62). С. 11–19. DOI 10.12737/19165. EDN VVWPNR.
6. Dzhalayev, V.B. Transport logistics as one of the functional areas of logistics / V.B. Dzhalayev. Actual socio-economic processes: problems, trends and prospects: Materials of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 85th anniversary of the birth of Doctor of Economics, Professor Kirill Alexandrovich Savchenko-Belsky, Elista, November 15, 2022 / Editorial Board: S.B. Boldyreva, B.L. Badma-Khalgaeva [et al.]. – Elista: Kalmyk State University named after BB Gorodovikov, 2022. С. 21–24.
7. Karachev, I.A. Analysis and trends in the development of the international transport logistics market / I.A. Karachev, G.A. Zilbert. Actual problems in the development of industry markets: national and regional level: collection of articles of the VII International Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 06, 2023. – Voronezh: Publishing and Printing Center «Scientific Book», 2023. С. 58–64.
8. Logistics: production logistics / D.N. Bembeeva, V.B. Lidzhieva, G.I. Shataev, A.S. Mandzhieva. Actual socio-economic processes: problems, trends and prospects: Materials of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 85th anniversary of the birth of Doctor of Economics, Professor Kirill Alexandrovich Savchenko-Belsky, Elista, November 15, 2022 / Editorial Board: S.B. Boldyreva, B.L. Badma-Khalgaeva [et al.]. – Elista: Kalmyk State University named after BB Gorodovikov, 2022. С. 18–20.
9. Polyansky, D.S. Marketing logistics as a special result of the integration of logistics and marketing at a commercial enterprise / D.S. Polyansky. Current trends and prospects for the development of the economy and management in Russia: Collection of articles of the X All-Russian Scientific and Practical Conference (November 18, 2022), Moscow, November 18, 2022. – Moscow: Private institution educational organization of higher education Institute of Economics and Culture, 2022. С. 229–234.
10. Rakhmatullina, A.R. Logistics of services and services in logistics / A. R. Rakhmatullina. Problems of improving the organization of production and management of industrial enterprises: Interuniversity collection of scientific works. 2022. № 2. С. 167–172. DOI 10.46554/OP-MIE-2022.2. Pp.167.
11. Repkin, O.B. Formation of the economic potential of business organizations based on improving the management system / O.B. Repkin. MIR (Modernization. Innovation. Development). 2011. № 6. С. 92–94.
12. Russian Logistics under sanctions and anti-sanction Logistics / P.V. Kurenkov, E.A. Gerasimova, V.T. Volov [et al.]. Socio-economic and humanitarian journal. 2023. № 3(29). С. 117–126. DOI 10.36718/2500-1825-2023-3-117-126.
13. Skorobogatova, T.N. On the expansion of the conceptual apparatus of logistics: the aspect of logistics as a service / T.N. Skorobogatova, M.Yu. Vakhovskaya. Logistics. 2024. № 4(209). С. 42–47.
14. Xu, Ch. Smart logistics: digital and intelligent logistics management changes the traditional model of logistics / Ch. Xu. Innovative development of transport and construction complexes: Materials of the international scientific and practical conference dedicated to the 70th anniversary of BelIIZhT – BelGUT. In 2 parts, Gomel, November 16–17, 2023. – Gomel: Belarusian State University of Transport, 2023. С. 346–347.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-62-69>



## Сравнительный анализ современных методов калькулирования себестоимости продукции

**Н. С. Андрук**

Магистрант,  
[andryknata@mail.ru](mailto:andryknata@mail.ru)

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Россия

**Е. А. Наумова**

Кандидат экономических наук,  
заведующий кафедрой,  
[elenanaumova@mail.ru](mailto:elenanaumova@mail.ru)

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация:** Статья посвящена анализу методов калькулирования себестоимости продукции на промышленном предприятии. Отмечается, что при выборе соответствующего метода калькулирования, наряду с общими принципами, следует учитывать специфику производственно-хозяйственной деятельности каждого конкретного предприятия. С этой целью рассматриваются как известные и хорошо зарекомендовавшие себя методы калькулирования, так и современные, используемые в международной практике, такие как «таргет-костинг» и «кайзен-костинг». Приводится сравнительный анализ рассмотренных традиционных и современных методов, систематизированный в табличной форме. Отмечаются преимущества, недостатки, а также возможные результаты применения каждого метода. Приводится описание названных методов. На примере судостроительного предприятия обосновываются направления совершенствования применяемых методов калькулирования путем использования преимуществ рассмотренных методов.

**Ключевые слова:** методы калькулирования, себестоимость, директ-кост, стандарт-кост, таргет-костинг, кайзен-костинг, судостроительная продукция.

**Для цитирования:** Андрук Н.С., Наумова Е.А. Сравнительный анализ современных методов калькулирования себестоимости продукции. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 62–69. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-62-69>.

## Comparative analysis of modern methods for calculating product costs

**N. S. Andruk**

Master's student,  
[andryknata@mail.ru](mailto:andryknata@mail.ru)

St. Petersburg State Marine Technical University,  
St. Petersburg, Russia

**E. A. Naumova**

*Cand. Sci. (Econ.), Head of Department,  
[elenanaumova@mail.ru](mailto:elenanaumova@mail.ru)*

*St. Petersburg State Marine Technical University,  
St. Petersburg, Russia*

**Abstract:** The article is devoted to the analysis of methods for calculating the cost of production at an industrial enterprise. It is noted that when choosing the appropriate calculation method, along with general principles, one should take into account the specifics of the production and economic activities of each specific enterprise. For this purpose, both well-known and well-proven calculation methods, as well as modern ones used in international practice, such as «target costing» and «kaizen costing» are considered. A comparative analysis of the considered traditional and modern methods, systematized in tabular form, is provided. The advantages, disadvantages, and possible results of using each method are noted. A description of these methods is provided. Using the example of a shipbuilding enterprise, directions for improving the applied calculation methods by using the advantages of the considered methods are substantiated.

**Keywords:** calculation methods, cost, direct costing, standard costing, target costing, kaizen costing, shipbuilding products.

**For citation:** Andruk N.S., Naumova E.A. Comparative analysis of modern methods for calculating product costs. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 3. P. 62–69. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-62-69>.

Среди множества экономических показателей, используемых для оценки эффективности производственной деятельности, ключевым является себестоимость продукции. Этот синтетический показатель выступает важным индикатором, обобщенно отражающим все аспекты работы промышленного предприятия и непосредственно влияющим на его финансовые показатели<sup>1</sup>.

Метод калькулирования себестоимости представляет собой систему приемов, направленных на распределение затрат предприятия по калькуляционным статьям и их отнесение к объекту калькулирования.

Несмотря на имеющийся хорошо развитый методический аппарат по калькулированию себестоимости, проблемы выбора и обоснования конкретного метода традиционно являются актуальными в силу специфики производственно-хозяйственной деятельности каждого конкретного предприятия.<sup>2</sup>

Формирование и закрепление в учетной политике метода калькулирования, обеспечивающего наиболее точное определение себестоимости продукции исходя из особенностей предприятия, является одной из важнейших задач системы бухгалтерского учета хозяйствующего субъекта.

Традиционными и хорошо исследованными методами калькулирования выступают позаказный, попередельный и нормативный методы. Приведем сравнительную характеристику этих методов (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционных методов калькулирования себестоимости продукции<sup>3</sup>

Метод/ характеристика	Позаказный	Попередельный	Попроцессный
Объект учета затрат	Производственный заказ (изделие, агрегат, узел), отдельный контракт (вид работ)	Отдельные технологические переделы (этапы производства готовой продукции из исходного сырья)	Вид или группа произведенных однородных продуктов (выполненных работ, услуг)

<sup>1</sup> Кузнецова, Н.В. Влияние выбора метода калькулирования на финансовые результаты. Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4(48). С. 501–505.

<sup>2</sup> Андрук, Н.С., Кузминых Ю.В. Использование методов калькулирования себестоимости на примере «ПАО «СФ Алмаз». Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 10. С. 28–33.

<sup>3</sup> Составлено авторами.

Продолжение таблицы 1

Метод/ характеристика	Позаказный	Попередельный	Попроцессный
Объект калькулирования	Производственный заказ, контракт	Продукция каждого передела	Объем выпущенной продукции
Характер произ- водства	Индивидуальное про- изводство, мелкосерийное и се- рийное производство	Массовое производство однородной по исход- ным материалам про- дукции	Массовое производство одного или нескольких видов продукции

В современной системе учета наряду с рассмотренными методами широко применяются инновационные подходы к расчету себестоимости, обеспечивающие оптимизацию расходов предприятия, такие как «стандарт-кост», «таргет-костинг», «директ-костинг», «кайзен-костинг» и др.<sup>4</sup>

Актуальность рассмотрения вопросов их применения объясняется, с одной стороны, необходимостью более точного учета затрат и финансовых результатов с целью повышения обоснованности принимаемых управленческих решений. С другой стороны, процессы цифровизации и расширения аналитических возможностей используемых автоматизированных систем учета позволяют предприятиям применять более сложные методы расчета себестоимости, сочетающие возможности и преимущества различных современных подходов.

Рассмотрим краткую характеристику этих методов. Метод «стандарт-кост» основан на использовании плановых (нормативных) показателей используемых ресурсов. В современном бизнесе контроль за эффективным использованием ресурсов обеспечивает основу для повышения его рентабельности, поэтому применение стандарт-костинга становится неотъемлемой частью системы учета и внутреннего контроля предприятия.<sup>5</sup>

Он находит свое применение в отраслях, где цены на ресурсы относительно стабильны, а продукция не подвержена значительным изменениям на протяжении длительного времени, что характерно для предприятий обрабатывающих отраслей, а также в сферах швейного, обувного, мебельного производства и ряда других отраслей.

Применение методики «стандарт-кост» базируется на использовании при расчете себестоимости нормативных оценок используемых ресурсов предприятия в натуральном и стоимостном выражении. После этого происходит расчет единичной стоимости произведенной продукции на основе установленных нормативов для планирования объемов выпускаемой продукции. Завершающим этапом является анализ фактических результатов производства с последующим сопоставлением затрат с установленными стандартами для выявления возможных отклонений.<sup>6</sup>

Еще одним современным методом калькулирования является метод «директ-костинг», в котором основное внимание обращено на переменные затраты, непосредственно связанные с производством продукции. При его использовании накладные расходы не учитываются в себестоимости, а отражаются в общих финансовых результатах компании. Предприятие самостоятельно должно осуществить необходимую классификацию расходов на постоянные и переменные исходя из особенностей производственного процесса и возможностей стоимостной оценки отдельных видов затрат.

Метод «директ-костинг» используется для принятия оперативных решений и определения влияния изменений объема производства на прибыльность бизнеса. Он позволяет лучше контролировать переменные затраты и оптимизировать их. Этот метод предоставляет собой более точный взгляд на себестоимость и помогает оценивать финансовые результаты компании.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Наугольнова, И.А. Методика распределения косвенных расходов на единицу продукции при управлении затратами по процессам. Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 8. С. 2091–2099.

<sup>5</sup> Биджиева, З.А. Калькулирование себестоимости продукции и метода учета затрат. Управленческий учет. 2022. № 4-2. С. 244–252.

<sup>6</sup> Сорокина, В.В. Практическое применение системы «Стандарт-кост» в попроцессном производстве. Гуманитарные балканские исследования. 2019. Т. 3, № 2(4).

<sup>7</sup> Салова, С.Н. Современные методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции / С.Н. Салова, Н.Н. Костева. Вектор экономики. 2020. № 2(44). С. 2.

В мировой практике активно применяется метод целевого калькулирования («таргет-костинг»). Он основывается на предварительно установленной цене реализации, исходя из ожидаемой рыночной цены продукции. Таргет-костинг (или целевая калькуляция затрат) — это метод, который позволяет определить целевую себестоимость продукции или услуги на основе планируемой цены и ожидаемой прибыльности продаж. Концепция «таргет-костинга» представляет собой целостный подход к управлению, направленный на стратегическое снижение издержек и включающий в себя планирование производства новой продукции, проактивный контроль расходов и определение целевой себестоимости в соответствии с условиями рынка.<sup>8</sup>

Методология «кайзен-костинга» нацелена на непрерывное совершенствование производственных процессов и постоянное снижение издержек предприятия. Она лежит в основе производственной системы предприятия или системы «бережливого производства», получившей широкое распространение на отечественных предприятиях.<sup>9</sup> Одним из ключевых аспектов кайзен-костинга является устранение излишних затрат в процессе производства продукции, что обеспечивает оптимизацию производственного цикла, запасов предприятия, улучшение стандартов качества и другое.<sup>10</sup>

Результаты проведенного анализа применяемых методов и исследований в области калькулирования себестоимости продукции<sup>11</sup> сведены в таблицу (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика современных методов калькулирования себестоимости продукции<sup>12</sup>

Метод/ характеристика	Стандарт-костинг	Таргет-костинг	Директ-костинг	Кайзен-костинг
Сфера применения	Торговые, промышленные предприятия и сфера услуг	Промышленные предприятия, в первую очередь, в инновационных отраслях	Используется для внутреннего управленческого учета и принятия оперативных решений в любых отраслях	Может применяться практически в любой отрасли, совместно с другими методами управления затратами
Преимущества	Определение полной себестоимости продукции для эффективного установления цен в организациях; устанавливает влияние расхождений по определенным категориям затрат на финансовые результаты; предусматривает составление отчетов о доходах и расходах для выявления причин появления этих расхождений	Используется не только для расчета, но и для контроля себестоимости продукции; гарантирует постоянное улучшение показателей себестоимости через проектирование на длительную перспективу	Позволяет определить точку безубыточности, нижнюю границу цены продукта и другие показатели; создает возможности для проведения сравнительного анализа доходности различных видов товаров, а также разработки программы оптимального выпуска и продажи	Позволяет непрерывно снижать затраты и удерживать их на заданном уровне

<sup>8</sup> Боташева, Л.С. Таргет-костинг как стратегическая концепция управления затратами / Л.С. Боташева, М.К. Айбазова. Тенденции развития науки и образования. 2022. № 82-3. С. 22–28.

<sup>9</sup> Ташкинов, А.Г. Влияние комплексного внедрения бережливого производства на эффективность развития производственной системы предприятия. Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2022. № 4. С. 329–358.

<sup>10</sup> Егорова, С.Е. Сравнительный анализ новых методов и систем учета затрат и калькулирования себестоимости продукции / С.Е. Егорова, Л.А. Юданова. Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2019. № 2. С. 94–106.

<sup>11</sup> Логинова, Т.В. Система директ-костинг: практика применения, недостатки и преимущества. Управленческий учет. 2021. № 10-3. С. 708–712; Словеснова, А.Д. Преимущества и недостатки методов управления затратами. Наука, техника и образование. 2020. № 1(31). С. 74–76.

<sup>12</sup> Составлено авторами.

Продолжение таблицы 2

Метод/ характеристика	Стандарт-костинг	Таргет-костинг	Директ-костинг	Кайзен-костинг
Недостатки	Невозможность установить стандарты для всех видов затрат, что ослабляет контроль над производственным процессом; определение постоянных и переменных затрат требует дополнительных расчетов	Внедрение требует полного изменения философии в управлении; предполагает определение целевой цены и целевых затрат на основе реальных или предполагаемых потребностей потребителей	Возможные сложности в разделении затрат на постоянные и переменные	Необходимость активного вовлечения персонала в деятельность компании, так как это способствует повышению мотивации сотрудников и обеспечивает достижение поставленных целей
Результаты применения	Благоприятно сказывается на улучшении процессов управления затратами и прибылью	Способствует увеличению прибыли в интересах учредителей, акционеров и инвесторов	Инструмент для принятия управленческих решений, обеспечивает более точную оценку стоимости продукции, влияет на прибыльность предприятия	Позволяет оценить реальные перспективы предприятия и акцентировать внимание на необходимости их реализации

Таким образом, существует большое разнообразие методов калькулирования себестоимости продукции, которые по-своему полезны бизнесу, имея как свои преимущества, так и недостатки. Каждое предприятие должно обоснованно подходить к выбору применяемых методов с учетом специфики своей деятельности, в том числе опираясь как на отечественный, так и на зарубежный опыт.

Рассмотрим на примере судостроительного предприятия возможные направления по совершенствованию применяемых методов калькулирования себестоимости продукции. При этом следует отметить основные особенности производства судостроительной продукции, такие как:

- индивидуальный и мелкосерийный характер производства;
- уникальность изготавливаемой продукции;
- длительность производственного цикла;
- неравномерность прироста затрат в процессе постройки судна;
- большая доля овеществленного труда и др.<sup>13</sup>

Как правило, в судостроении используется позаказный метод, основанный на оценке фактических затрат на производство судостроительной продукции. Согласно утвержденной учетной политике предприятие ведет отдельный учет прямых и косвенных затрат на производство, обеспечивая группировку прямых затрат, относящихся к каждому заказу, и распределение косвенных затрат между выполняемыми заказами согласно выбранной базе для распределения. Как правило, для этого используется показатель заработной платы основных производственных рабочих, определяемый в системе учета расчетов по оплате труда. В результате формируется фактическая себестоимость каждого выполненного заказа, с начала его изготовления.

К основным недостаткам применения позаказного метода можно отнести следующие:

- исключена возможность оперативного контроля за использованием ресурсов, выявления и устранения причин перерасхода и недостатков в организации производства;
- отсутствие установленных нормативов для контроля использования ресурсов и их цен препятствует анализу причин отклонений;
- фактические накладные расходы рассчитываются только после сбора всей информации за отчетный период, поэтому их сумма не может быть включена в себестоимость ранее, чем

<sup>13</sup> Андрук, Н.С., Кузминых Ю.В. Использование методов калькулирования себестоимости на примере «ПАО «СФ Алмаз». Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 10. С. 28–33.

завершится весь процесс расчета, что не способствует оперативному расчету себестоимости производимой продукции.

Для устранения названных проблем можно рекомендовать внедрение «стандарт-костинга», который обеспечит для судостроительного предприятия ряд преимуществ данного метода по сравнению с используемым.

При этом весьма трудоемкий объем работ по разработке нормативов на стадии внедрения метода окупается преимуществами их использования в дальнейшем. Как правило, последующий пересмотр нормативов не осуществляется чаще, чем ежеквартально, и требует значительно меньше усилий, чем их первоначальная разработка.

Внедрение «стандарт-костинга» позволит использовать эффективный инструмент контроля за издержками производства и калькулирования себестоимости продукции, обеспечивающий принятия обоснованных управленческих решений.

Дальнейшее совершенствование действующих методов калькулирования себестоимости может происходить также по пути уточнения доли косвенных расходов, относящихся к выпускаемой продукции.

В судостроении в качестве базы для распределения косвенных расходов между объектами калькулирования чаще всего используется показатель заработной платы основных производственных рабочих, что на практике приводит к искажению уровня реальной себестоимости разных видов выпускаемой продукции.

На судостроительных предприятиях отдельные собственные работы выполняются сторонними организациями, стоимость таких работ включается в состав прямых расходов при формировании себестоимости продукции, но не учитывается при распределении косвенных расходов. Поэтому представляется целесообразным использование в качестве базы для распределения косвенных (в первую очередь, общепроизводственных) показатели трудоемкости выполняемых работ, как силами основных производственных рабочих, так и рабочих сторонних организаций. Данные показатели являются доступными в системе оперативного учета предприятий.

Преимущества такого предложения объясняются следующими обстоятельствами.

1) Рабочие сторонней организации выполняют работы, напрямую связанные с постройкой корабля, стоимость таких работ учитывается в составе прямых расходов заказов.

2) Предлагаемая база распределения косвенных расходов исходя из трудоемкости выполняемых работ собственными силами и силами сторонних организаций позволяет оценить эффективность использования рабочей силы в организации. Анализ трудоемкости и распределения затрат помогают выявить слабые места в организации производственных процессах и принять меры по их оптимизации.

3) Использование усовершенствованного метода распределения способствует повышению прозрачности системы учета и контроля за косвенными расходами в организации, как правило, составляющими значительную часть общей себестоимости выпускаемой судостроительной продукции.

4) Метод позволяет повысить экономическую обоснованность себестоимости выполняемых заказов и, как следствие, прибыли предприятия и финансовых показателей, рассчитываемых на ее основе, в первую очередь, показателя рентабельности продаж.

Предложенные пути совершенствования применяемых методов помогут повысить экономическую обоснованность формируемых показателей себестоимости судостроительной продукции, усилить внутренний контроль за издержками производства и обеспечить их оптимизацию.

Подводя итоги проведенного исследования, следует отметить, что каждому производственному предприятию необходимо уделять повышенное внимание вопросам анализа и оценки адекватности применяемых методов формирования себестоимости продукции и обеспечивать их совершенствование, исходя из лучших отечественных и мировых практик.

#### Список литературы

1. Агабалаев, М.М. Управление затратами для повышения качества продукции на японских предприятиях сборочного машиностроения / М.М. Агабалаев, В.В. Филатов, В.Ю. Мишаков. Тенденции и тренды в сфере бизнес-аналитики: сборник научных трудов по итогам проведения круглого

- стола, Москва, 21 сентября 2022 года. — Москва: ФГБОУ ВО «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2022. С. 5–10. EDN MCNLOS.
2. Андрук, Н.С., Кузминых Ю.В. Использование методов калькулирования себестоимости на примере «ПАО «СФ Алмаз». Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 10. С. 28–33. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5\_28. EDN APPADR.
  3. Биджиева, З.А. Калькулирование себестоимости продукции и метода учета затрат / З.А. Биджиева, Л.С. Боташева. Управленческий учет. 2022. № 4-2. С. 244–252. DOI 10.25806/uu4-22022244-252. EDN ZLKQCN.
  4. Боташева, Л.С. Таргет-костинг как стратегическая концепция управления затратами / Л.С. Боташева, М.К. Айбазова. Тенденции развития науки и образования. 2022. № 82–3. С. 22–28. DOI 10.18411/trnio-02-2022-89. EDN RXOFAD.
  5. Егорова, С.Е. Сравнительный анализ новых методов и систем учета затрат и калькулирования себестоимости продукции / С.Е. Егорова, Л.А. Юданова. Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2019. № 2. С. 94–106. EDN WAWMSP.
  6. Кузнецова, Н.В. Влияние выбора метода калькулирования на финансовые результаты / Н.В. Кузнецова, М.Г. Авакян, А.И. Ефимцева. Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4(48). С. 501–505. EDN LKFYDY.
  7. Логинова, Т.В. Система директ-костинг: практика применения, недостатки и преимущества / Т.В. Логинова. Управленческий учет. 2021. № 10-3. С. 708–712. DOI 10.25806/uu10-32021708-712. EDN NGFOHA.
  8. Наугольнова, И.А. Методика распределения косвенных расходов на единицу продукции при управлении затратами по процессам / И.А. Наугольнова. Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 8. С. 2091–2099. DOI 10.18334/epp.11.8.113406. EDN FOU DEN.
  9. Просвирина, И.И. «Кайзен-костинг» как система управления затратами на современном предприятии / И.И. Просвирина, В. В. Проскурина. Научно-аналитический экономический журнал. 2016. № 5(5). С. 4. EDN VTZMMZ.
  10. Словеснова, А.Д. Преимущества и недостатки методов управления затратами / А.Д. Словеснова. Наука, техника и образование. 2020. № 1(31). С. 74–76. EDN XRHOZD.
  11. Сорокина, В.В. Практическое применение системы «Стандарт-кост» в попроцессном производстве / В.В. Сорокина. Гуманитарные балканские исследования. 2019. Т. 3, № 2(4). С. 123–126. EDN BEKFPN.
  12. Салова, С.Н. Современные методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции / С.Н. Салова, Н.Н. Костева. Вектор экономики. 2020. № 2(44). С. 2. EDN EQQBJI.
  13. Ташкинов, А.Г. Влияние комплексного внедрения бережливого производства на эффективность развития производственной системы предприятия. Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2022. № 4. С. 329–358. DOI 10.15593/2224-9354/2022.4.23. EDN XNORAS.

#### References

1. Agabalaev, M.M. Cost management to improve product quality at Japanese assembly engineering enterprises / M.M. Agabalaev, V.V. Filatov, V.Yu. Mishakov. Trends and trends in the field of business analytics: collection of scientific proceedings based on the results of the round table, Moscow, September 21, 2022. — Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State University named after A.N. Kosygin (Technology. Design. Art)», 2022. P. 5–10. EDN MCNLOS.
2. Andruk, N.S., Kuzminykh Yu.V. Using cost calculation methods using the example of PJSC SF Almaz. Modern problems of innovative economics. 2023. No. 10. P. 28–33. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5\_28. EDN APPADR.
3. Bidzhieva, Z.A. Calculation of production costs and cost accounting methods / Z.A. Bidzhieva, L.S. Botasheva. Management accounting. 2022. No. 4-2. Pp. 244–252. DOI 10.25806/uu4-22022244-252. EDN ZLKQCN.
4. Botasheva, L.S. Target costing as a strategic concept of cost management / L.S. Botasheva, M.K. Aibazova. Trends in the development of science and education. 2022. No. 82-3. Pp. 22–28. DOI 10.18411/trnio-02-2022-89. EDN RXOFAD.
5. Egorova, S.E. Comparative analysis of new methods and systems for cost accounting and calculation of production costs / S.E. Egorova, L.A. Yudanov. Bulletin of Pskov State University. Series: Economics. Right. Control. 2019. No. 2. P. 94–106. EDN WAWMSP.

6. Kuznetsova, N.V. The influence of the choice of calculation method on financial results / N.V. Kuznetsova, M.G. Avakyan, A.I. Efimtseva. *Natural-humanitarian studies*. 2023. No. 4(48). Pp. 501–505. EDN LKFYDY.
7. Loginova, T.V. Direct costing system: practice of application, disadvantages and advantages / T.V. Loginova. *Management accounting*. 2021. No. 10-3. P. 708–712. DOI 10.25806/uu10-32021708-712. EDN NGFOHA.
8. Naugolnova, I.A. Methodology for the distribution of indirect costs per unit of production when managing costs by process / I.A. Naugolnova. *Economics, entrepreneurship and law*. 2021. T. 11, No. 8. P. 2091–2099. DOI 10.18334/epp.11.8.113406. EDN FOU DEN.
9. Prosvirina, I.I. «Kaizen costing» as a cost management system in a modern enterprise / I. I. Prosvirina, V. V. Proskurina. *Scientific-analytical economic journal*. 2016. No. 5(5). P. 4. EDN VTZMMZ.
10. Slovesnova, A.D. Advantages and disadvantages of cost management methods / A.D. Slovesnova. *Science, technology and education*. 2020. No. 1(31). Pp. 74–76. EDN XRHOZD.
11. Sorokina, V.V. Practical application of the «Standard-cost» system in process-by-process production / V.V. Sorokina. *Humanitarian Balkan Studies*. 2019. T. 3, No. 2(4). Pp. 123–126. EDN BEKFPN.
12. Salova, S.N. Modern methods of accounting for costs and calculating production costs / S.N. Salova, N.N. Kosteva. *Vector of Economics*. 2020. No. 2(44). P. 2. EDN EQQBJI.
13. Tashkinov, A.G. The influence of the integrated implementation of lean production on the efficiency of development of the enterprise's production system. *Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic sciences*. 2022. No. 4. P. 329–358. DOI 10.15593/2224-9354/2022.4.23. EDN XNORAS.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-70-75>



## Влияние программных продуктов на требования к персоналу учетных служб

**И. В. Воронова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[eva\\_my@inbox.ru](mailto:eva_my@inbox.ru)*

*Высшая школа административного управления,  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли,  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация:** Исследование определяет влияние программных продуктов на требования к персоналу учетных служб. Система электронного документооборота и программа «1С: Бухгалтерия 8» выполняют расчетную часть учетных работ, рутинные операции могут быть переданы роботам, но программные продукты не могут полностью заменить бухгалтера, так как есть процессы, которые невозможно формализовать, например, формирование показателей отчетности зависит от выбранных элементов учетной политики, выбор и решение остается за бухгалтером. Были выделены возможности автоматизированной программы для определения требований к персоналу. Выделены особенности организации электронного документооборота и влияния их на функционал учетных работников. Развитие новых технологий и использование их в бухгалтерском учете требует от учетных работников серьезных теоретических и технических знаний, а также и практического опыта в работе с программами и новыми технологиями.

**Ключевые слова:** автоматизация учета, электронный документооборот, бухгалтерский учет, автоматизированные программы, электронные документы.

**Для цитирования:** Воронова И.В. Влияние программных продуктов на требования к персоналу учетных служб. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 70–75. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-70-75>.

## Impact of Software Products on Accounting Personnel Requirements

**I. V. Voronova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[eva\\_my@inbox.ru](mailto:eva_my@inbox.ru)*

*Higher School of Administrative Management,  
Institute of Industrial Management, Economics and Trade,  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
St. Petersburg, Russia*

**Abstract:** The study determines the impact of software products on the requirements for the personnel of accounting services. Electronic document management system and program «1С: Accounting 8» performs the calculation part of accounting work, routine operations can be transferred to robots, but software products cannot completely replace an accountant, since there are processes that cannot be formalized, for example, the formation of reporting indicators depends on the selected elements of accounting policy, the choice and decision remains with the accountant. The possibilities of an automated program for determining personnel requirements were highlighted. The features of the organization of electronic document management and their impact on the functionality of accounting staff are highlighted. The development of new technologies and their use in accounting requires serious theoretical and technical knowledge from accounting staff, as well as practical experience in working with programs and new technologies.

**Keywords:** automation of accounting, electronic document management, accounting, automated programs, electronic documents.

**For citation:** Voronova I.V. Impact of Software Products on Accounting Personnel Requirements. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 70–75. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-70-75>.

Цифровизация бизнеса влияет на персонал организации: с одной стороны, возрастают требования к его качеству, а с другой, приводит к сокращению работников. Вопросы цифровизации экономики исследуют многие отечественные ученые: Воронцовский А.В., Мочалова Я.В., Халин В.Г., Каранина Е.В., Ильшева Н.Н., Чайковская Л.А. Посредством цифровизации удалось решить многие задачи.<sup>1</sup> Каранина Е.В., Ильшева Н.Н., Булгакова К.В. связывают развитие бизнеса с грамотным использованием передовых технологий.<sup>2</sup> Исследователи обращают внимание на информационную безопасность и меры по предотвращению информационных угроз.<sup>3</sup> Галяшина Е.И. отмечает несовершенство цифровой инфраструктуры, недостаточность цифровых инструментов, неразвитость цифровых компетенций. Мордовец В.А. Новоселов А.В. выделяют цифровую безопасность как приоритетную задачу.<sup>4</sup> О том, что устаревшие информационные технологии являются одним из рисков в информационной системе организации, говорит Карзаева Н.Н.<sup>5</sup>

Еще одна проблема, к которой приводит автоматизация, роботизация и использование других цифровых технологий, это сокращение сотрудников. По мнению Халина В.Г., использование новых цифровых продуктов приводит к сокращению численности рабочих мест.<sup>6</sup> Волкова А.С., Константинова Д.С., Кудяева М.М., Масалова Ю.А. полагают, что произойдет частичная замена труда работников роботами под воздействием цифровых технологий.<sup>7</sup> Белозерова К.А. отмечает уменьшение функционала работников, в связи с цифровизацией, которое, несомненно, приведет к сокращениям штата.<sup>8</sup> Чайковская Л.А. утверждает, что с цифровой трансформацией учетного процесса большинство профессий, в частности бухгалтера, подвергнется модификациям.<sup>9</sup> По существу примерно такие же проблемы, касающиеся компетенций учетных сотрудников, были в 90-х годах XX века, когда произошло стремительное развитие программных средств ведения бухгалтерского учета. Использование даже одной из самых популярных автоматизированных программ «1С: Предприятие», которая состоит из технологической платформы (ядра) и различных

<sup>1</sup> Сенчук, Д.В. Цифровизация экономики: эффективный процесс или деструктивный фактор, влияющий на развитие общества / Д.В. Сенчук, Н.А. Лазарева. Цифровая экономика и финансы: Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 года. — Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. С. 169–173. EDN LDGIIM.

<sup>2</sup> Каранина, Е.В. Особенности стратегии управления человеческим капиталом при переходе на новые цифровые технологии на крупном промышленном предприятии / Е.В. Каранина, Н.Н. Ильшева, К.В. Булгакова. Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3, № 1(133). С. 25–32. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.01.03.003. EDN ESCXNJ.

<sup>3</sup> Галяшина, Е.И. Концепция информационной (мировоззренческой) безопасности в интернет-медиа в аспекте речеведческих экспертиз / Е.И. Галяшина. Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2020. № 6(70). С. 33–43. DOI 10.17803/2311-5998.2020.70.6.033-043. EDN JLECOZ.

<sup>4</sup> Мордовец, В.А. Цифровая безопасность, концепции и технологии в цифровой экономике / В.А. Мордовец, А.В. Новоселов. Цифровая экономика и финансы: Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 года. — Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. С. 250–254. EDN UNQFUO.

<sup>5</sup> Карзаева, Н.Н. Риски в информационной системе хозяйствующего субъекта / Н.Н. Карзаева. Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития: Материалы XVI международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 октября 2021 года / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 10–17. EDN WTJAYU.

<sup>6</sup> Халин В.Г. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски / В.Г. Халин. Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 46–63.

<sup>7</sup> Волкова А.С., Константинова Д.С., Кудяева М.М., Масалова Ю.А. Изменение подходов к использованию человеческих ресурсов под воздействием цифровых технологий. Креативная экономика. 2020. Том 14. № 8. С. 1491–1506. doi: 10.18334/ce.14.8.110736.

<sup>8</sup> Белозерова, К.А. Влияние практики внедрения цифровых технологий на трудовую функцию работника и иные связанные с ней условия трудового договора / К.А. Белозерова. Актуальные проблемы российского права. 2022. Т. 17, № 7(140). С. 91–98. DOI 10.17803/1994-1471.2022.140.7.091-098. EDN AKBSYT.

<sup>9</sup> Чайковская Л.А. Инструменты цифровой экономики как способы обеспечения достоверности бухгалтерской отчетности. Учет. Анализ. Аудит. 2022; 9(3): 6–13.

прикладных решений (конфигураций) в работе бухгалтеров уже меняет их компетенции. А применение в учетной деятельности технологии RPA, электронного документооборота, облачных решений и других, потребует от учетных работников цифровой грамотности.

Цель исследования: определить влияние программных продуктов на требования к персоналу учетных служб (на примере «1С: Бухгалтерия 8»). Задачи исследования: 1) выделить возможности «1С: Бухгалтерия 8» для определения требований к персоналу; 2) выделить особенности организации электронного документооборота в «1С: Бухгалтерия 8» для определения требований к персоналу.

### **Возможности «1С: Бухгалтерия 8» для определения квалификации и численности персонала учетных служб**

В системе «1С: Предприятие» разделяются платформа и прикладное решение. Платформа — это каркас, содержащий гнезда для переменной составляющей. Прикладное решение, полностью опираясь на технологии платформы, может выступать и как отдельный программный продукт.

Одним из таких прикладных решений является конфигурация «1С: Бухгалтерия 8», обладающая следующими функциональными возможностями. Во-первых, вести учет и формировать бухгалтерскую и налоговую отчетность организаций. Во-вторых, совмещать ведение учета в нескольких организациях в одной программе, используя для взаимосвязанных организаций общую информационную базу. В-третьих, регулировать организацию аналитического учета под запросы пользователя.

Началу ведения учета в «1С: Бухгалтерия 8» предшествует выполнение так называемого «нулевого» этапа, обусловленного загрузкой в систему информации о:

- организации как юридическом лице для автоматического отражения реквизитов организации в первичных документах и отчетах;
- элементах учетной политики для бухгалтерского и налогового учета;
- начальных остатках, в том числе путем переноса их из старой базы (действие не актуально для вновь созданной организации).

Функциональные возможности программного продукта позволяют не только вести бухгалтерский учет, но и получать иные «бонусы» в виде формирования практически любых отчетов, любой выборки, в том числе и в рамках управленческого учета. Ведение учета в пределах одной программы для двух и более организаций при использовании общей информационной базы значительно экономит не только время учетных работников, но и средства предприятия.

Между тем, достоверность отчетной информации определяется не отсутствием технических ошибок при использовании программного продукта.<sup>10</sup> Состав и оценка показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности, представляемой внешним пользователям, во многом зависит от элементов учетной политики организации.<sup>11</sup>

Формирование учетной политики — первое действие, которое выполняет главный бухгалтер. Ему предшествует тщательное изучение особенностей созданной организации в части ее организационно-правовой формы, вида деятельности, организационной структуры, особенностей изготавливаемой продукции и т.п. Для выбора оптимальных вариантов способов и приемов для конкретной организации главный бухгалтер должен обладать определенной квалификацией и профессиональным опытом. Выбор элементов учетной политики «запускает» систему, формирующую финансовую информацию об организации. В процессе функционирования организации возникают ситуации, которые не регулируются нормативными документами и учетной политикой: о признании активов (например, не всегда очевидно деление финансовых вложений на долгосрочные/ краткосрочные), о распределении затрат по доставке двух и более основных средств между ними и т.д. Такие вопросы программный продукт не решает.

<sup>10</sup> Ткачук Н.В. О достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности / Н.В. Ткачук. Аудиторские ведомости. 2020. № 1. С. 35–40. EDN WAQUMT.

<sup>11</sup> Ткачук, Н.В. Оценка элементов финансовой информации / Н.В. Ткачук. Международный бухгалтерский учет. 2012. № 6(204). С. 12–18. EDN OOMJRN.

### **Особенности организации электронного документооборота в «1С: Бухгалтерия 8» для определения квалификации и численности персонала учетных служб**

Встроенный в программу сервис ЭДО, позволяющий ускорить безбумажный обмен документами, снижает количество ошибок по причине человеческого фактора, сокращает время на ввод входящих документов в систему, на подготовку и представление документов по требованиям налоговых инспекторов. При этом сокращаются затраты на ведение «бумажного» документооборота (оплата труда оператора, стоимость бумаги и картриджей, хранение документов и пр.), время на создание архива (он формируются автоматически). ЭДО позволяет отслеживать и контролировать статус документооборота (например: ожидается подтверждение, ожидается исправление, ЭДО завершен); сокращает время на подписание документов: наличие электронной подписи на группу документов, выбранных с помощью фильтров; гарантирует безопасность обмена электронными документами. Все это требует от учетных работников дополнительных технических навыков.

«1С: Бухгалтерия 8» располагает средствами, сокращающими время на заполнение документов и регистрацию хозяйственных операций: подстановка значений по умолчанию, автозаполнение, подбор значений из справочников, ввод на основании реквизитов введенного документа. На основе входящих электронных документов формируются документы поступления: накладные, акты, счета-фактуры, УПД от поставщиков. Автоматическая подстановка значений позволяет разделить работу между бухгалтерией и сотрудниками других подразделений. Например, сотрудники отдела материально-технического обеспечения вводят и заполняют документы, а учетная информация подставляется автоматически.

Преимущество электронных документов и ЭДО при расчетах с контрагентами очевидно и сводится к: 1) сокращению времени на подготовку документов; 2) снижению затрат организации; 3) уменьшению количества непреднамеренных ошибок; 4) к возможности контроля статуса документа; 5) сохранению безопасности при обмене документов с контрагентами. Упрощается и процесс оформления документов поступления, чему способствует электронный входящий документооборот и возможности «1С: Бухгалтерия 8».

Для работников бухгалтерской службы возможности электронного документооборота и программного продукта, существенно сокращают трудозатраты, что достигается, в том числе, и путем делегирования полномочий сотрудникам иных структурных подразделений. Это оказывает положительное воздействие на улучшение коммуникации персонала организации в целом, поскольку автоматизация процесса основана на конкретных правилах, заранее определенных и контролируемых системой с минимальным участием человеческого фактора.

#### **Выводы**

1. Функциональные возможности программного продукта явны: он способен вести бухгалтерский учет для различных организаций и генерировать отчеты любого типа. Однако формирование показателей отчетности зависит от выбранных элементов учетной политики и решений, принимаемых бухгалтером при признании и оценке фактов хозяйственной деятельности. Это делает невозможным полную замену бухгалтера, автоматизированной программой, роботами или искусственным интеллектом. Программные продукты лишь служат техническими помощниками.

2. Система электронного документооборота (ЭДО) и программа «1С: Бухгалтерия 8» снижают расходы организации, уменьшают количество случайных ошибок и обеспечивают контроль статуса документов с контрагентами. Делегирование заполнения части документов другим структурным подразделениям сокращает трудозатраты бухгалтерской службы и способствует взаимодействию между ней и сотрудниками других подразделений, улучшая коммуникацию в организации. Таким образом, автоматизированные системы выполняют расчетную часть учетных работ, а рутинные операции, включая ввод первичных данных, могут быть переданы роботам.

Таким образом, требования к квалификации персонала учетных служб можно разделить на две составляющие. Первая связана с выполнением функций по формированию бухгалтерской (финансовой) отчетности и предполагает владение бухгалтерской методологией. Вторая обязательна для владения программными продуктами, которые помогут не только сократить затраты на ведение учета и формирование отчетности, но также обеспечат коммуникацию со всеми заин-

тересованными сторонами. Автоматизация и роботизация функций учетных работ со временем приведут к уменьшению численности офисных работников различных подразделений — это касается также бухгалтерской службы организации. Поэтому специалист по бухгалтерскому учету должен постоянно совершенствовать свои знания в этой области и знать современные технологии для работы с данными.

#### Список литературы

1. Белозерова, К.А. Влияние практики внедрения цифровых технологий на трудовую функцию работника и иные связанные с ней условия трудового договора / К.А. Белозерова. Актуальные проблемы российского права. 2022. Т. 17, № 7(140). С. 91–98. DOI 10.17803/1994-1471.2022.140.7.091-098. EDN AKBSYT.
2. Волкова А.С., Константинова Д.С., Кудяева М.М., Масалова Ю.А. Изменение подходов к использованию человеческих ресурсов под воздействием цифровых технологий. Креативная экономика. 2020. Том 14. № 8. С. 1491–1506. doi: 10.18334/ce.14.8.110736.
3. Галяшина, Е.И. Концепция информационной (мировоззренческой) безопасности в интернет-медиа в аспекте речеведческих экспертиз / Е.И. Галяшина. Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2020. № 6(70). С. 33–43. DOI 10.17803/2311-5998.2020.70.6.033-043. EDN JLECOZ.
4. Каранина, Е.В. Особенности стратегии управления человеческим капиталом при переходе на новые цифровые технологии на крупном промышленном предприятии / Е.В. Каранина, Н.Н. Ильшева, К.В. Булгакова. Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3, № 1(133). С. 25–32. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.01.03.003. EDN ESCNXJ.
5. Карзаева, Н.Н. Риски в информационной системе хозяйствующего субъекта / Н.Н. Карзаева. Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития: Материалы XVI международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 октября 2021 года / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 10–17. EDN WTJAYU.
6. Мордовец, В.А. Цифровая безопасность, концепции и технологии в цифровой экономике / В.А. Мордовец, А.В. Новоселов. Цифровая экономика и финансы: Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 года. — Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. С. 250–254. EDN UNQFUO.
7. Развитие механизма обеспечения экономической безопасности предприятий при внедрении цифровых технологий / И.В. Манахова, Е.В. Левченко, А.В. Быстров, А.Р. Есина. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. № 6(108). С. 183–190. DOI 10.21686/2413-2829-2019-6-183-190. EDN CDXVBA.
8. Сенчук, Д. В. Цифровизация экономики: эффективный процесс или деструктивный фактор, влияющий на развитие общества / Д.В. Сенчук, Н.А. Лазарева. Цифровая экономика и финансы: Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 года. — Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. С. 169–173. EDN LDGIIИ.
9. Ткачук Н.В. О достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности / Н.В. Ткачук. Аудиторские ведомости. 2020. № 1. С. 35–40. EDN WAQUMT.
10. Ткачук Н.В. Оценка элементов финансовой информации / Н.В. Ткачук. Международный бухгалтерский учет. 2012. № 6(204). С. 12–18. EDN OOMJRN.
11. Халин В.Г. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски / В.Г. Халин. Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 46–63.
12. Чайковская Л.А. Инструменты цифровой экономики как способы обеспечения достоверности бухгалтерской отчетности. Учет. Анализ. Аудит. 2022; 9(3): 6-13.

#### References

1. Belozerova, K.A. The influence of the practice of introducing digital technologies on the labor function of an employee and other related terms of an employment contract / K.A. Belozerova. Current problems of Russian law. 2022. Vol. 17, No. 7(140). Pp. 91–98. DOI 10.17803/1994-1471.2022.140.7.091-098. EDN AKBSYT.
2. Volkova A.S., Konstantinova D.S., Kudyaeva M.M., Masalova Yu.A. Changing approaches to the use of human resources under the influence of digital technologies. Creative Economics. 2020. Volume 14. No.8. Pp. 1491–1506. doi: 10.18334/ce.14.8.110736.

3. Galyashina, E.I. The concept of information (ideological) security in Internet media in the aspect of speech expertise / E.I. Galyashina. Bulletin of the O.E. Kutafin University (MGUA). 2020. № 6(70). Pp. 33–43. DOI 10.17803/2311-5998.2020.70.6.033-043. EDN JLECOZ.
4. Karanina, E.V. Features of the human capital management strategy in the transition to new digital technologies at a large industrial enterprise / E.V. Karanina, N.N. Ilysheva, K.V. Bulgakova. Economics and management: problems, solutions. 2023. Vol. 3, No. 1(133). Pp. 25–32. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.01.03.003. EDN ESCNXJ.
5. Karzayeva, N.N. Risks in the information system of an economic entity / N.N. Karzayeva. Accounting, analysis and audit: history, modernity and development prospects: Materials of the XVI International Scientific Conference., St. Petersburg, October 27, 2021 / St. Petersburg State University of Economics. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2021. Pp. 10–17. EDN WTJAYY.
6. Mordovets, V. A. Digital security, concepts and technologies in the digital economy / V.A. Mordovets, A.V. Novoselov. Digital economy and finance: Materials of the International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, March 16–17, 2023. – St. Petersburg: Asterion Center for Scientific and Information Technologies, 2023. Pp. 250–254. EDN UNQFUO.
7. Development of the mechanism for ensuring economic security of enterprises in the implementation of digital technologies / I.V. Manakhova, E.V. Levchenko, A.V. Bystrov, A.R. Esina. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2019. № 6(108). Pp. 183–190. DOI 10.21686/2413-2829-2019-6-183-190. EDN CDXVBA.
8. Senchuk, D.V. Digitalization of the economy: an effective process or a destructive factor affecting the development of society / D.V. Senchuk, N.A. Lazareva. Digital economy and finance: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, March 16–17, 2023. – St. Petersburg: Center for Scientific Information
9. Tkachuk N.V. On the reliability of accounting (financial) statements / N.V. Tkachuk. Audit statements. 2020. No. 1. Pp. 35–40. EDN WAQUMT.
10. Tkachuk N.V. Evaluation of elements of financial information / N.V. Tkachuk. International accounting. 2012. № 6(204). Pp. 12–18. EDN OOMJRN.
11. Khalin V.G. Digitalization and its impact on the Russian economy and society: advantages, challenges, threats and risks / V.G. Khalin. Management consulting. 2018. No.10. Pp. 46–63.
12. Tchaikovsky L.A. Tools of the digital economy as ways to ensure the reliability of accounting statements. Accounting. Analysis. Audit. 2022; 9(3): 6-13.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-76-81>



## Эволюция отчета о финансовых результатах в рамках концепции устойчивого развития

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 являются тенденции развития отчета о финансовых результатах. Исследование основано на анализе документов, регулирующих формирование отчета о финансовых результатах по российским и международным стандартам, а также основных положениях концепции устойчивого развития. Представлены особенности отчета о финансовых результатах, действовавшего в 1996 году. В статье обоснованы существенные изменения в отчете о финансовых результатах с 1996 по 2023 годы. Выделены основные документы, регламентирующие представление показателей отчета о финансовых результатах. Проведен анализ появления показателей, отражающих результат переоценки основных средств и нематериальных активов и совокупного финансового результата периода. Выделены изменения в отчете о финансовых результатах, введенные в отчетность, формируемую с 2025 года. Сделан вывод о преимуществах сближения отечественных форм отчетности с МСФО. Определена необходимость вводить в отчет о финансовых результатах расходы, соответствующие концепции устойчивого развития. Обоснована важность учета элементов концепции устойчивого развития, которые должны найти отражение в бухгалтерской (финансовой) отчетности. Определены основы развития бухгалтерской (финансовой) отчетности в нашей стране: МСФО и концепция устойчивого развития.

**Ключевые слова:** отчет о финансовых результатах, концепция устойчивого развития

**Для цитирования:** Ткачук Н.В. Эволюция отчета о финансовых результатах в рамках концепции устойчивого развития. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 76–81. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-76-81>.

## The evolution of the financial performance statement within the framework of the concept of sustainable development

N. V. Tkachuk

Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[nattkachuk71@mail.ru](mailto:nattkachuk71@mail.ru)

St. Petersburg State Marine Technical University,  
St. Petersburg, Russia

**Abstract:** The subject of the article is the development trends of the financial results statement. The study is based on the analysis of documents regulating the preparation of financial statements according to Russian and international standards, as well as the main provisions of the concept of sustainable development. The features of the financial results statement effective in 1996 are presented. The article substantiates significant changes in the income statement from 1996 to 2023. The main documents regulating the presentation of financial performance report indicators are highlighted. An analysis was carried out of the appearance of indicators reflecting the result of the revaluation of fixed assets and intangible assets and the total financial result of the period. Changes in the financial results statement introduced in the reporting generated from 2025 are highlighted. A conclusion is drawn about the advantages of bringing domestic reporting forms closer to IFRS. The need to include expenses in line with the concept of sustainable development in the financial performance report has been identified. The importance of reflecting the elements of the concept of sustainable development should be reflected in the accounting (financial) statements is substantiated. The foundations for the development of accounting (financial) reporting in our country are determined: IFRS and the concept of sustainable development.

**Keywords:** financial performance report, sustainable development concept.

**For citation:** Tkachuk N.V. The evolution of the financial performance statement within the framework of the concept of sustainable development. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 3. P. 76–81. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-76-81>.

Концепция устойчивого развития обсуждается на международном уровне более 40 лет, но в последние годы она стала особенно актуальной как для бизнеса, так и для государства. Устойчивое развитие предприятия подразумевает разумный баланс между экономическим ростом, заботой об окружающей среде и социальной ответственностью. Инструментом, информирующим заинтересованных пользователей о внедрении принципов устойчивого развития в деятельность организации, является интегрированная отчетность. Воронова Е.Ю. и Пучкова С.И. определяют ее как основу социально ответственного инвестирования<sup>1</sup>, Киркач Ю.Н. считает обобщение ретроспективных и перспективных сведений, демонстрирующих процесс создания стоимости, основным предназначением интегрированной отчетности<sup>2</sup>, Мусипова Л.К. определяет ее преимущество в получении более полной информации о финансовом положении и финансовых результатах деятельности предприятия.<sup>3</sup> Интегрированный отчет должен раскрывать процесс создания хозяйствующим субъектом продукта, воздействие внешней среды, влияние взаимодействия с заинтересованными сторонами, наличие различных ресурсов (капиталов), для осуществления деятельности в будущем<sup>4</sup>.

Проблемы формирования финансовых показателей отчетности исследуются Дружиловской Т.Ю. и Дружиловской Э.С.,<sup>5</sup> Полонской О.П. и Кривошей Д.Н.,<sup>6</sup> Малиновской Н.В. и Малиновским Д.М.,<sup>7</sup> Рожновой О.В.,<sup>8</sup> Свешниковой О.Н.<sup>9</sup> Бухгалтерская отчетность менялась вместе с изменением экономической и политической ситуации в стране. Более 30 лет назад Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) были выбраны ориентиром для реформирования отечественных форм бухгалтерской (финансовой) отчетности. Несмотря на вносимые изменения, отечественный отчет о финансовых результатах отличается от отчета в формате МСФО. Сближение отечественных понятий доходов и расходов с МСФО приведет к единообразию трактовки понятий.<sup>10</sup> Недавно вышли отечественный обновленный стандарт, регламентирующий порядок формирования бухгалтерской отчетности и IAS 1 «Представление финансовой отчетности». В нашей стране сложились два подхода, задающие направления в реформировании бухгалтерской (финансовой) отчетности: сближение с МСФО и интегрирование финансовых и нефинансовых показателей, характеризующих организацию.

<sup>1</sup> Воронова, Е.Ю. Интегрированная отчетность как основа социально ответственного инвестирования / Е.Ю. Воронова, С.И. Пучкова. *Аудитор*. 2023. Т. 9, № 4. С. 18–24. DOI 10.12737/1998-0701-2023-9-4-18-24. EDN MLNXVX.

<sup>2</sup> Киркач, Ю.Н. Интегрированная отчетность в коммерческих организациях / Ю.Н. Киркач. *Учет. Анализ. Аудит*. 2021. Т. 8, № 6. С. 42–57. DOI 10.26794/2408-9303-2021-8-6-42–57. EDN BSOOLT.

<sup>3</sup> Мусипова, Л.К. Интегрированная отчетность: необходимость составления и перспективы развития / Л.К. Мусипова. *Вестник Российского университета кооперации*. 2020. № 2(40). С. 84–87. EDN FVCPJT.

<sup>4</sup> Карзаева Н.Н., Телегина Ж.А., Уколова А.В. Риски деятельности организаций АПК как объект интегрированной отчетности. *Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии*. 2015. № 4 С. 106–114, с. 108.

<sup>5</sup> Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Анализ регламентаций проекта нового МСФО (IAS) 1 по формированию финансовой отчетности. *Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing*. 2022; 9(3): 85–94. DOI: 10.26794/2408-9303-2022-9-3-85-94.

<sup>6</sup> Полонская, О.П. Бухгалтерский учет финансовых результатов и их использование в коммерческих организациях / О.П. Полонская, Д.Н. Кривошей. *Вестник Академии знаний*. 2023. № 1(54). С. 225–230. EDN TJEEBS.

<sup>7</sup> Малиновская Н.В., Малиновский Д. М. Международные тенденции развития интегрированной отчетности. *Международный бухгалтерский учет*. 2018. Т. 2. Вып. 3. С. 332–343.

<sup>8</sup> Рожнова О.В. Современные тенденции развития финансовой отчетности. *Учет. Анализ. Аудит*. 2018. Т. 5. № 2. С. 26–35.

<sup>9</sup> Свешникова О.Н. Публичность отчетности компании для открытости бизнеса / О.Н. Свешникова. *Kant*. 2019. № 4(33). С. 90–94. EDN KJWUZJ.

<sup>10</sup> Воронова И.В. Различия в трактовке понятий доходы и расходы в российских и международных стандартах / И.В. Воронова. *Современные проблемы инновационной экономики*. 2023. № 10. С. 57–65. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5\_57. EDN LPVBMF.

Объект исследования — отчет о финансовых результатах, а предмет — его изменения с 1996 года. Цель исследования: определить тенденции развития отчета о финансовых результатах. Задачи исследования: 1) представить содержание отчета о финансовых результатах, действовавшего до 1996 года, 2) выделить изменения в отчете с 1996 по 2023 года и 3) выделить нововведения в отчете с 2025 года. Для исследования проведен анализ документов, регулирующих формирование отчета о финансовых результатах по российским и международным стандартам, положения концепции устойчивого развития.

### **Содержание формы, действовавшей перед реформой 1996 года**

Действовавший до 1996 года отчет о финансовых результатах отличался от современного, назначением, составом показателей и объемом.<sup>11</sup> Форма называлась «Отчет о финансовых результатах и их использовании» и была объемной, поскольку к отчету прилагалась справка. Отчет давал представление не только о заработанной прибыли или убытке, но и об использовании прибыли. В отчете вместо привычных столбцов «за отчётный период» и «за период, прошлого года, аналогичный отчётному» отражалась информация о прибылях или убытках (расходах). Соответственно выручка и прибыль отражались в одном столбце, а расходы и убытки — в другом. Выручка представлялась в оценке брутто, далее следовали суммы НДС и акцизов, которые ее корректировали. В составе внереализационных доходов выделяли новые для того времени виды доходов: по ценным бумагам, от долевого участия в совместных предприятиях, курсовые разницы. Вместо термина «чистая прибыль» применялся термин «балансовая прибыль». Использование прибыли отражало платежи в бюджет, отчисления в резервный капитал и фонды накопления, потребления, благотворительные и другие цели. К отчету прилагалась справка, которая представляла информацию о платежах в бюджет (налогах, разрешениях, пошлин, санкций) и льготах по налогу на прибыль. Глава 25 Налог на прибыль» НК РФ, появилась в 2002 году, это объясняет объединение в форме отчета элементов бухгалтерского (финансового) учета и налогового учета.

### **Изменения в отчете с 1996 по 2023 гг.**

В период с 1996 по 2002 годы была сформирована нормативная база, влияющая на представления информации о финансовых результатах. В 1996 году вышла первая редакция федерального стандарта, регламентирующего формирование показателей, отчетности (ПБУ 4/96). Но уже в 1999 году данный документ был обновлен, вышло ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации», а также ПБУ 9/99 «Доходы организации», 10/99 «Расходы организации» и 18/02 «Учет расчета налога на прибыль организаций».

В 1996 году в структуре отчета стали выделять обычные доходы и расходы и прочие, что улучшило качество результатов анализа деятельности организации. Пользователи могут оценить не только общую прибыльность организации, но и оценить результат от обычных и прочих операций. С 2003 года в результате принятия ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» в форму были введены отложенные налоговые активы и отложенные налоговые обязательства.

В МСФО в 2011 году и в отечественных документах появился показатель «совокупный финансовый результат периода». Прибыль — это расчетный показатель, зависящий от методик расчета. Субъективизм данного показателя отмечали в частности Я.В. Соколов, В.В. Ковалев, Вит.В. Ковалев, А.Д. Ларионов, А.В. Зонова, А.И. Нечитайло. Основные трактовки прибыли базируются на статической и динамической балансовых теориях. Согласно первой, прибыль — это результат текущих операций (прежде всего, купли-продажи), а второй — результат «работы капитала», который объединяет результат текущих операций (динамическую прибыль) и изменение оценок активов и обязательств. В МСФО и в отечественных нормативных документах, наблюдается смешение трактовок Совокупный финансовый результат периода включает изменения собственного капитала за период, кроме вкладов и изъятий собственников и формируется только в отчете о финансовых результатах: к чистой прибыли прибавляется результат изменения стоимости вне-

<sup>11</sup> Приказ Минфина РФ от 20.12.1994 № 168 (ред. от 16.08.1995) «О типовых формах квартальной бухгалтерской отчетности и указаниях по их заполнению в 1995 году».

оборотных активов как результат их добровольной переоценки. Также в 2011 году изменился закон о бухгалтерском учете<sup>12</sup>, что повлияло на название формы: она стала называться отчет о финансовых результатах.

В 2010 году организации получили право определять способ формирования пояснений к показателям; откорректировали (сократили) название отдельных показателей обычных доходов и расходов: «себестоимость продаж», и «выручка».<sup>13</sup> В 2019 году внесли изменения в названия показателей, отражающих информацию о налоге на прибыль.

### Нововведения с 2023 года

С 2023 года порядок формирования показателей отчетности регламентируется ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность». Формы, входящие в состав отчетности, теперь называются «образцы», организации могут их корректировать исходя из особенностей деятельности. Новым стандартом определен минимальный состав показателей, подлежащих раскрытию (ранее показатели раскрывались в случае их существенности). Немного изменены и названия показателей, финансовых результатов: «прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности до налогообложения», а также добавлен новый показатель, отражающий финансовый результат: «прибыль (убыток) от прекращаемой деятельности (за вычетом относящегося к ней налога на прибыль организаций)». Прочие доходы и расходы можно показывать свернуто, при отнесении их к одному объекту. Следует ожидать и новой редакции стандартов, регулирующих формирование доходов и расходов, ведь первые версии стандартов по формированию отчетных форм и представлению доходов и расходов вышли практически одновременно. Несмотря на курс сближения отечественных форм с МСФО, различия между ними существуют. Законодатель не регламентирует обязательные показатели, соответствующей концепции устойчивого развития. Приверженность компании данной концепции будет выражена, в частности, в появлении в отчете о финансовых результатах расходов на экологические инициативы, по социальным программам», в том числе «обучение сотрудников», представленных как прочие расходы компании, при этом выделяясь в отчете в виде самостоятельных показателей. Карзаева Н.Н. предлагает выделять расходы на проведение мероприятий по снижению экономических и социальных последствий закрытия предприятия; предотвращению дискриминации; укреплению психосоциального состояния сотрудника и коллектива.<sup>14</sup>

### Выводы

До 1996 года форма отчета о финансовых результатах соединяла в себе элементы бухгалтерского и налогового учета, информацию о заработанной и использованной прибыли. Форма при этом была достаточно громоздкой. К существенным изменениям 1996–2023 годов можно отнести: 1) формирование основных документов, регламентирующих представление показателей в бухгалтерской (финансовой) отчетности; 2) представление информации о доходах и расходах с подразделением на обычные и прочие; 3) появление показателей, отражающих расчеты с бюджетом по налогу на прибыль и «совокупный финансовый результат периода», объединяющего результат текущих операций, формирующих чистую прибыль и изменение оценок активов и обязательств.

С 2023 года организации корректируют образцы отчетности исходя из особенностей деятельности. Определен минимальный состав показателей, подлежащих раскрытию. Сближение отечественных форм отчетности с МСФО продолжается, полное их сближение сократит расходы на трансформацию. В настоящее время организации вводят в отчетность расходы, соответствующие концепции устойчивого развития, на добровольной основе. Основы развития бухгалтерской (финансовой) отчетности должны опираться на МСФО и базисные положения концепции устойчивого развития, основы которой были положены еще в 1987 году.

<sup>12</sup> Закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ.

<sup>13</sup> Приказ Минфина РФ от 2 июля 2010 г. № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций».

<sup>14</sup> Карзаева Н.Н. Информация о социально-трудовых отношениях в социальном отчете организации. Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2021. № 3. С. 55–62.

**Список литературы**

1. Воронова И.В. Различия в трактовке понятий доходы и расходы в российских и международных стандартах / И.В. Воронова. Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 10. С. 57–65. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5-57. EDN LPVBMF.
2. Воронова, Е.Ю. Интегрированная отчетность как основа социально ответственного инвестирования / Е.Ю. Воронова, С.И. Пучкова. Аудитор. 2023. Т. 9, № 4. С. 18–24. DOI 10.12737/1998-0701-2023-9-4-18-24. EDN MLNXVX.
3. Воронова И.В. Цифровое пространство для расчета и оплаты труда. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 2. С. 15–21. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-2-15-21>.
4. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Анализ регламентаций проекта нового МСФО (IAS) 1 по формированию финансовой отчетности. Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing. 2022;9(3):85-94. DOI: 10.26794/2408-9303-2022-9-3-85-94.
5. Карзаева Н.Н., Телегина Ж.А., Уколова А.В. Риски деятельности организаций АПК как объект интегрированной отчетности. Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2015. № 4. С. 106–114, с. 108.
6. Карзаева Н.Н. Информация о социально-трудовых отношениях в социальном отчете организации. Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2021. № 3. С. 55–62.
7. Киркач, Ю.Н. Интегрированная отчетность в коммерческих организациях / Ю.Н. Киркач. Учет. Анализ. Аудит. 2021. Т. 8, № 6. С. 42–57. DOI 10.26794/2408-9303-2021-8-6-42-57. EDN BSOOLT.
8. Малиновская Н.В., Малиновский Д.М. Международные тенденции развития интегрированной отчетности. Международный бухгалтерский учет. 2018. Т. 2. Вып. 3. С. 332–343.
9. Мусипова, Л.К. Интегрированная отчетность: необходимость составления и перспективы развития / Л.К. Мусипова. Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 2(40). С. 84–87. EDN FVCPJT.
10. Полонская О.П. Бухгалтерский учет финансовых результатов и их использование в коммерческих организациях / О.П. Полонская, Д.Н. Кривошей. Вестник Академии знаний. 2023. № 1(54). С. 225–230. EDN TJEEBS.
11. Рожнова О.В. Современные тенденции развития финансовой отчетности. Учет. Анализ. Аудит. 2018. Т. 5. № 2. С. 26–35.
12. Свешникова О.Н. Публичность отчетности компании для открытости бизнеса / О.Н. Свешникова. Kant. 2019. № 4(33). С. 90–94. EDN KJWUZJ.

**References**

1. Voronova I.V. Differences in the interpretation of the concepts of income and expenses in Russian and international standards / I.V. Voronova. Modern problems of innovative economics. 2023. No. 10. P. 57–65. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5-57.
2. Voronova, E.Yu. Integrated reporting as the basis for socially responsible investing / E.Yu. Voronova, S.I. Puchkova. Auditor. 2023. T. 9, No. 4. P. 18–24. DOI 10.12737/1998-0701-2023-9-4-18-24. EDN MLNXVX.
3. Voronova I.V. Digital space for payroll and remuneration. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 2. P. 15–21. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-2-15-21>.
4. Druzhilovskaya T.Yu., Druzhilovskaya E.S. Analysis of the regulations of the draft new IFRS (IAS) 1 on the preparation of financial statements. Accounting. Analysis. Audit = Accounting. Analysis. Auditing. 2022; 9(3): 85-94. DOI: 10.26794/2408-9303-2022-9-3-85-94.
5. Karzaeva N.N., Telegina Zh.A., Ukolova A.V. Risks of activities of agricultural organizations as an object of integrated reporting. News of the Timiryazev Agricultural Academy. 2015. No. 4 P. 106–114, p. 108.
6. Karzaeva N.N. Information about social and labor relations in the social report of the organization. Current issues of accounting and management in the information economy. 2021. No. 3. P. 55–62.
7. Kirkach, Yu.N. Integrated reporting in commercial organizations / Yu.N. Kirkach. Accounting. Analysis. Audit. 2021. T. 8, No. 6. P. 42–57. DOI 10.26794/2408-9303-2021-8-6-42-57. EDN BSOOLT.
8. Malinovskaya N.V., Malinovsky D.M. International trends in the development of integrated reporting. International accounting. 2018. T. 2. Issue. 3. Pp. 332–343.

9. Musipova, L.K. Integrated reporting: the need for compilation and development prospects / L.K. Musipova. Bulletin of the Russian University of Cooperation. 2020. No. 2(40). pp. 84–87. EDN FVCPJT.
10. Polonskaya O.P. Accounting for financial results and their use in commercial organizations / O.P. Polonskaya, D.N. Krivoshey. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2023. No. 1(54). pp. 225–230. EDN TJEEBS.
11. Rozhnova O.V. Modern trends in the development of financial reporting. Accounting. Analysis. Audit. 2018. T. 5. No. 2. P. 26–35.
12. Sveshnikova O.N. Publicity of company reporting for openness of business / O.N. Sveshnikova. Kant. 2019. No. 4(33). P. 90–94. EDN KJWUZJ.

# Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-82-89>



## Искусственный интеллект для управления персоналом

**И. В. Воронова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[eva\\_my@inbox.ru](mailto:eva_my@inbox.ru)*

*Высшая школа административного управления,  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли,  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Россия*

**О. А. Рассказова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[olanka777@yandex.ru](mailto:olanka777@yandex.ru)*

*Высшая школа административного управления,  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли,  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация:** Исследование определяет влияние искусственного интеллекта на управление персоналом. На основе сравнительного анализа трех российских разработчиков приложений с искусственным интеллектом (ИИ) были исследованы процессы подбора сотрудников, которые в настоящее время могут быть реализованы с помощью ИИ. Сопоставление процессов рекрутинга с уже существующими приложениями ИИ позволит понять степень вовлечения искусственного интеллекта в процессы HR. Целью данного исследования является определение существующих приложений с искусственным интеллектом для управления персоналом (HR), с точки зрения их функционального содержания, и тех преимуществ, которые получает HR-отдел при их использовании. Исследование основано на критическом анализе научных работ в области цифровых технологий, в частности технологии ИИ, и информации с сайтов разработчиков. Было определено функциональное содержание приложений с искусственным интеллектом, а также преимущества искусственного интеллекта в управлении персоналом, которые получает HR-отдел при его использовании. Развитие новых технологий и использование их в управлении персоналом требует изменить подход в работе HR-специалистов и пересмотреть их компетенции.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, HR-процессы, цифровые технологии, управление персоналом, рекрутинг.

**Для цитирования:** Воронова И.В., Рассказова О.А. Искусственный интеллект для управления персоналом. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 82–89. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-82-89>.

## Artificial intelligence for human resources management

**I. V. Voronova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[eva\\_my@inbox.ru](mailto:eva_my@inbox.ru)*

*Higher School of Administrative Management,  
Institute of Industrial Management, Economics and Trade,  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
St. Petersburg, Russia*

**O. A. Rasskazova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[olanka777@yandex.ru](mailto:olanka777@yandex.ru)*

*Higher School of Administrative Management,  
Institute of Industrial Management, Economics and Trade,  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
St. Petersburg, Russia*

**Abstract:** *The study determines the impact of artificial intelligence (AI) on human resources (HR) management. Based on a comparative analysis of three Russian developers of AI applications, the recruitment processes that can currently be implemented with the help of AI were investigated. Comparison of recruiting processes with already existing AI applications will allow understand the extent of AI involvement in HR processes. The purpose of this study is to identify existing AI applications for HR management, in terms of their functional content, and the benefits that HR departments gain from using them. The study is based on a critical analysis of academic papers in the field of digital technologies, particularly AI technology, and information from developers' websites. The functional content of AI applications was determined, as well as the benefits of AI in HR management that HR department gains when using it. The development of new technologies and their use in HR management requires changing the approach in the work of HR specialists and reviewing their competencies.*

**Keywords:** *artificial intelligence, HR processes, digital technologies, HR management, recruiting.*

**For citation:** *Voronova I.V., Rasskazova O.A. Artificial intelligence for human resources management. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 82–89. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-82-89>.*

Использование и развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) имеет огромный потенциал для применения в управлении персоналом. Дискуссии по поводу применения ИИ в различных сферах привели к общим проблемам, которые можно свести к нескольким факторам: законодательное регулирование применения этой технологии; влияние на экономические показатели; рост безработицы; проблемы внедрения ИИ; обеспечение безопасности личных данных и защиты интеллектуальных прав при использовании ИИ; преимущества и перспективы применения искусственного интеллекта в деятельности предприятий и организаций.

Проблемы государственного регулирования, которые затрудняют развитие ИИ и представляют риск для государства и граждан, определение конституционно-правового статуса, формирования социально-правовых механизмов рассматривают в своих исследованиях Р. В. Филиппов<sup>1</sup>, В.Ю. Власова<sup>2</sup>, А.В. Моисеев<sup>3</sup>. Об изменении экономических показателей после применения ИИ и повышению в целом уровня жизни, с одной стороны, а с другой — росту безработицы, говорит А. Ф. Дятлова<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Филиппов, Р.В. Организационно-правовые аспекты государственной политики в сфере развития искусственного интеллекта / Р.В. Филиппов. *Власть*. 2024. Т. 32, № 2. С. 125–131. DOI 10.24412/2071-5358-2024-2-125-131. EDN YNEWPE.

<sup>2</sup> Власова, В.Ю. Особенности конституционно-правового регулирования применения технологий искусственного интеллекта в России / В.Ю. Власова, А.И. Ястребова. *Современное право*. 2024. № 4. С. 63–68. EDN LPZWYF.

<sup>3</sup> Моисеев, А.В. Социально-правовые аспекты регулирования искусственного интеллекта в современной России (обзорно-аналитическое исследование) / А.В. Моисеев, О.М. Епхийев. *Социально-гуманитарные знания*. 2024. № 1. С. 237–248. EDN FOEYUK.

<sup>4</sup> Дятлова, А.Ф. Технологии искусственного интеллекта в сфере экономической безопасности / А.Ф. Дятлова, М.В. Свирина. *Вестник Московского университета МВД России*. 2024. № 2. С. 227–232. DOI 10.24412/2073-0454-2024-2-227-232. EDN SVRPND.

Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева проводят анализ вопроса о том, насколько распространение и использование технологий ИИ усугубляет проблему предвзятости и дискриминации, связанную с человеческим капиталом.<sup>5</sup> Важность соблюдения баланса между прогрессом и этическими соображениями для предотвращения негативных последствий использования искусственного интеллекта отмечает Н.А. Никифорова<sup>6</sup>.

Р.П. Писарева определяет наиболее востребованные решения ИИ и основные сценарии применения ИИ в бизнесе.<sup>7</sup> Внедрение разработок, связанных с ИИ, в сферу управления персоналом с учетом опыта отечественных компаний исследованы Е.Р. Долженко<sup>8</sup>. Вопросы использования искусственного интеллекта (ИИ) в ключевых процессах системы управления персоналом рассматривает Т.Ю. Борисова.<sup>9</sup> Возможности использования ИИ при поиске новой работы, карьерных переходах и построении карьерных сценариев на практических примерах рассматривает А.В. Попова<sup>10</sup>. Н.Н. Гагиев, А.А. Анисимова, А.Н. Васюков исследуют три самых распространенных направления ИИ: интеллектуальные системы поддержки принятия решений, компьютерное зрение и обработка естественного языка.<sup>11</sup> Изменение практики управления человеческими ресурсами, вызванного искусственным интеллектом, исследуется А.В. Натальсоном<sup>12</sup>. Он же говорит о последствиях развития ИИ для рынка труда, о сдвигах в содержании работы, и как это отразится на уровне заработной платы.<sup>13</sup> О необходимости уже сегодня разрабатывать программы переквалификации говорят Т.А. Ахмедов, В.Ф. Рочев, И.А. Пилимонов.<sup>14</sup> Вопросы безопасности, связанные с применением искусственного интеллекта в управлении персоналом, поднимаются в работах А.В. Натальсона, Н.Н. Карзаевой<sup>15</sup>. Ткачук Н.В. определяет формирования финансового результата в едином формате отчетности<sup>16</sup>, что будет более

<sup>5</sup> Каштанова, Е.В. Проблемы предвзятости и дискриминации человеческого капитала в системах искусственного интеллекта / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева. Вестник университета. 2024. № 3. С. 176–185. DOI 10.26425/1816-4277-2024-3-176-185. EDN DADZOU.

<sup>6</sup> Никифорова, Н.А. Производительность труда и использование искусственного интеллекта / Н.А. Никифорова. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-1. С. 88–94. DOI 10.17513/vaael.3288. EDN QRHXVW.

<sup>7</sup> Писарева, Р.П. Развитие искусственного интеллекта: текущее состояние и перспективы использования отечественными предприятиями и организациями / Р.П. Писарева, А.В. Лихтер. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-3. С. 481–487. DOI 10.17513/vaael.3450. EDN OCMZGO.

<sup>8</sup> Долженко, Е.Р. Искусственный интеллект и нейронные сети в управлении персоналом / Е.Р. Долженко. Кадровик. 2024. № 1. С. 49–59. EDN LXAMYV.

<sup>9</sup> Борисова, Т.Ю. Цифровая трансформация: искусственный интеллект в ключевых процессах управления персоналом / Т.Ю. Борисова, Т.А. Камарова. Кадровик. 2024. № 2. С. 54–63. EDN MNKBOO.

<sup>10</sup> Попова, А.В. Использование искусственного интеллекта в планировании карьеры: новые возможности для карьерных специалистов / А.В. Попова. Кадровик. 2024. № 1. С. 89–97. EDN VJFYUH.

<sup>11</sup> Современное состояние исследований и разработок в области искусственного интеллекта / Н.Н. Гагиев, А.А. Анисимова, А.Н. Васюков [и др.]. Экономика и предпринимательство. 2024. № 1(162). С. 1163–1167. DOI 10.34925/EIP.2024.162.1.224. EDN QPSXWI.

<sup>12</sup> Натальсон, А.В. Искусственный интеллект: влияние на компетенции персонала и практику управления человеческими ресурсами / А.В. Натальсон. Экономика и предпринимательство. 2024. № 4(165). С. 935–938. DOI 10.34925/EIP.2024.165.4.186. EDN SEOAAB.

<sup>13</sup> Натальсон, А.В. Новые вызовы и возможности на рынке труда в эпоху развития искусственного интеллекта / А.В. Натальсон. Экономика и предпринимательство. 2024. № 4(165). С. 358–362. DOI 10.34925/EIP.2024.165.4.068. EDN HVGTQB.

<sup>14</sup> Ахмедов, Т.А. Влияние искусственного интеллекта на рынок труда в условиях цифровой экономики / Т.А. Ахмедов, В.Ф. Рочев, И.А. Пилимонов. Экономика и предпринимательство. 2024. № 5(166). С. 426–429. DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.086. EDN VAXGJS.

<sup>15</sup> Карзаева, Н.Н. Риски в информационной системе хозяйствующего субъекта / Н.Н. Карзаева. Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития: Материалы XVI международной научной конференции. Санкт-Петербург, 27 октября 2021 года / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 10–17. EDN WTJAYY.

<sup>16</sup> Tkachuk, N.V. Subjectivity in the interpretations of financial performance / N.V. Tkachuk. Revista San Gregorio. 2019. No. 30. P. 77–85. DOI 10.36097/rsan.v1i30.902. EDN SYLWNZ.

удобной основой для реализации возможностей ИИ. А также использования ИИ не только для составления бухгалтерского баланса, но и для анализа финансовых показателей, прогнозов для принятия управленческих решений <sup>17</sup>.

Анализ теоретических материалов показал, что существующие приложения с ИИ в управлении персоналом пока не изучены, не выявлены их особенности и преимущества, которые уже сегодня дают возможность HR-отделам изменить свою работу.

Цель исследования: определить существующие приложения с искусственным интеллектом для управления персоналом. Задачи исследования: 1) выявить функциональное содержание приложений с искусственным интеллектом; 2) определить преимущества искусственного интеллекта в управлении персоналом, которые получает HR-отдел при его использовании.

#### Функциональное содержание приложений с искусственным интеллектом

ИИ используется в управлении персоналом, главным образом, в сфере рекрутинга. Он помогает подбирать персонал, проводить планирование и оценивать кандидатов. Пока мы находимся на начальном этапе в процессе внедрения генеративного ИИ (формирования текстов, изображений, фотографий и других медиаданных). В будущем планируется расширять использование этой технологии при составлении подробных описаний вакансий, в процессе общения с потенциальными работниками, поиска рабочих мест и подготовки материалов и вопросов для интервью и собеседований. Анализ данных сайтов разработчиков по существующим на рынке приложениям с искусственным интеллектом позволил определить те направления использования, которые помогут HR-отделу выделить необходимый функционал для сокращения рутинных операций (табл. 1).

Таблица 1

Российские приложения с искусственным интеллектом для рекрутинга <sup>18</sup>

Процесс/Приложение	MAIA HR <a href="https://maia.work/products/hr">https://maia.work/products/hr</a>	Talantix с ИИ <a href="https://talantix.ru/promo">https://talantix.ru/promo</a>	TalentTech Sever.AI <a href="https://talenttech.ru/sever">https://talenttech.ru/sever</a>
публикация вакансий		+	
поиск кандидатов	+	+	+
отправка писем и сообщений		+	+
процесс снятия вакансий	+		
автообновление резюме соискателей		+	
оценка резюме кандидатов		+	
отправка отказов нерелевантным соискателям			+
назначение собеседования			+
первичное интервью	+		+
омниканальное общение с кандидатом			+
распознавание речи, эмоций и смысла ответов			+
оценка видео соискателя			+
оценка открытых ответов в exit-интервью			+

<sup>17</sup> Tkachuk, N.V. The role of the report on the financial position in the provision of the property rights of participants of limited liability companies / N.V. Tkachuk. Amazonia Investiga. 2018. Vol. 7, No. 16. P. 391–401. EDN YOMOYP.

<sup>18</sup> Составлено авторами.

Продолжение таблицы 1

Процесс/Приложение	MAIA HR <a href="https://maia.work/products/hr">https://maia.work/products/hr</a>	Talantix с ИИ <a href="https://talantix.ru/promo">https://talantix.ru/promo</a>	TalentTech Sever.AI <a href="https://talenttech.ru/sever">https://talenttech.ru/sever</a>
предоставление аналитики по всем этапам подбора персонала		+	+
процесс адаптации сотрудников	+		
оценка удовлетворенности сотрудников	+		

Приложение MAIA.HR., как видно из таблицы, имеет не очень большой функционал, тем не менее основные функции рекрутинга: поиск кандидатов, снятие вакансии и первичное интервью уже реализованы. Помимо этих функций, охвачены задачи адаптации и оценки удовлетворенности сотрудников. Talantix — российская CRM для рекрутинга, имеет умный поиск на основе ИИ и машинного обучения (ML), помогает ранжировать подходящих кандидатов и оценивать вероятность приглашения соискателя на собеседование. Пользователи могут прикреплять резюме, полученные из разных источников: hh.ru, LinkedIn, а также из собственной базы кадрового резерва, тем самым, оптимизируя время и ресурсы на разбор откликов и ранжирование релевантных кандидатов. Искусственный интеллект Sever.AI умеет общаться с соискателями и сотрудниками, оценивать кандидатов без участия человека и продвигать их по воронке, анализировать более 130 параметров, включая содержание ответов и микромиимику лица, для оценки кандидатов. Таким образом, можно уже сегодня оценить, какие процессы реализует ИИ в управлении персоналом.

#### **Преимущества искусственного интеллекта в управлении персоналом, которые получает HR-отдел при его использовании**

Искусственный интеллект (ИИ) в сфере управления персоналом предлагает множество возможностей. ИИ уже используется для автоматизации повторяющихся и трудоемких задач, а также принятия решений на основе данных. В ближайшем будущем планируется расширение использования инструментов генеративного ИИ в оптимизации информационных систем и выявлении эффективных сотрудников, путем анализа профессиональных компетенций. Нейросети будут решать задачи HR на различных этапах цикла жизни сотрудника, включая подбор, формирование зарплат, обучение. В ближайшем будущем, искусственный интеллект станет частью рабочей силы, которой должен управлять и нести за это ответственность отдел кадров.<sup>19</sup> Оптимальное сочетание ИИ-решений и человеческого труда по мнению Г. Чертковой может повысить эффективность кадровых процессов на 30%, снизить нагрузку на HR-отдел, снизить трудозатраты рекрутеров и сделать работу HR более эффективной.<sup>20</sup> Накопленная информация о сотрудниках может использоваться ИИ для решения конкретных задач в управлении и построении отчетов, обнаружить скрытые зависимости и шаблоны поведения руководства и персонала, и на основании этого прогнозировать будущие события в области персонала.

#### **Выводы**

1. Функциональное содержание приложений с искусственным интеллектом показывает, что данные приложения способны уже сегодня закрыть часть процессов управления персоналом, связанных с подбором кандидатов. Однако не все приложения имеют одинаковый набор функций и инструментов, поэтому необходимо проанализировать задачи HR-отдела, для того, чтобы понять в какой степени то или иное приложение их решит. Даже понимая, что число решений с ИИ будет расти, мы видим, что полной замены HR-специалиста невозможно, поскольку за ним остается

<sup>19</sup> Verlinden, N. AI in HR: 2024 Guide to Opportunities and Applications in HR (2024) <https://www.aihr.com/blog/ai-in-hr/>.

<sup>20</sup> Черткова, Г. Как улучшить работу HR с помощью искусственного интеллекта.(2024) <https://www.forbes.ru/spetsproekt/512924-kak-ulucsit-rabotu-hr-s-pomos-u-iskusstvennogo-intellekta?erid=F7NfYUJCUneLrXUWTQrc>.

последнее решение при отборе персонала. Пока приложения с искусственным интеллектом надо рассматривать как помощника, задействованного на рутинных операциях.

2. Преимущества искусственного интеллекта в управлении персоналом, которые получает HR-отдел при его использовании, очевидны: сокращение времени на поиск и обработку данных, распознавание речи, текстов, видео для ускорения процессов, и т.д. позволяют HR-специалистам значительно увеличить производительность. Перспективы развития ИИ в управлении персоналом будут связаны с последующим охватом задач HR, а именно: оптимизация информационных систем, выявление эффективных сотрудников, формирование зарплат, обучение. Надо понимать, что использование ИИ в последующем приведет к распределению функционала между реальными сотрудниками и ИИ, и соответственно, к сокращению численности специалистов, занятых на узких однотипных задачах. Поэтому, понимая круг задач, которые могут быть отданы новым технологиям, необходимо пересмотреть компетенции HR-специалиста в сфере знаний новых технологий.

### Список литературы

1. Tkachuk, N.V. Subjectivity in the interpretations of financial performance / N.V. Tkachuk. *Revista San Gregorio*. 2019. No. 30. P. 77–85. DOI 10.36097/rsan.v1i30.902. EDN SYLWNZ.
2. Tkachuk, N.V. The role of the report on the financial position in the provision of the property rights of participants of limited liability companies / N.V. Tkachuk. *Amazonia Investiga*. 2018. Vol. 7, No. 16. P. 391–401. EDN YOMOYP.
3. Verlinden, N. AI in HR: 2024 Guide to Opportunities and Applications in HR (2024) <https://www.aihr.com/blog/ai-in-hr>.
4. Ахмедов, Т.А. Влияние искусственного интеллекта на рынок труда в условиях цифровой экономики / Т.А. Ахмедов, В.Ф. Рочев, И.А. Пилимонов. *Экономика и предпринимательство*. 2024. № 5(166). С. 426–429. DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.086. EDN VAXGJS.
5. Борисова, Т.Ю. Цифровая трансформация: искусственный интеллект в ключевых процессах управления персоналом / Т.Ю. Борисова, Т.А. Камарова. *Кадровик*. 2024. № 2. С. 54–63. EDN MNKBOO.
6. Власова, В.Ю. Особенности конституционно-правового регулирования применения технологий искусственного интеллекта в России / В.Ю. Власова, А.И. Ястребова. *Современное право*. 2024. № 4. С. 63–68. EDN LPZWYF.
7. Долженко, Е.Р. Искусственный интеллект и нейронные сети в управлении персоналом / Е.Р. Долженко. *Кадровик*. 2024. № 1. С. 49–59. EDN LXAMYV.
8. Дятлова, А.Ф. Технологии искусственного интеллекта в сфере экономической безопасности / А.Ф. Дятлова, М.В. Свирина. *Вестник Московского университета МВД России*. 2024. № 2. С. 227–232. DOI 10.24412/2073-0454-2024-2-227-232. EDN SVRPND.
9. Карзаева, Н.Н. Риски в информационной системе хозяйствующего субъекта / Н.Н. Карзаева. *Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития: Материалы XVI международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 октября 2021 года / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 10–17. EDN WTJAYY.*
10. Каштанова, Е.В. Проблемы предвзятости и дискриминации человеческого капитала в системах искусственного интеллекта / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева. *Вестник университета*. 2024. № 3. С. 176–185. DOI 10.26425/1816-4277-2024-3-176-185. EDN DADZOU.
11. Моисеев, А.В. Социально-правовые аспекты регулирования искусственного интеллекта в современной России (обзорно-аналитическое исследование) / А.В. Моисеев, О.М. Епхийев. *Социально-гуманитарные знания*. 2024. № 1. С. 237–248. EDN FOEYUK.
12. Натальсон, А.В. Искусственный интеллект: влияние на компетенции персонала и практику управления человеческими ресурсами / А.В. Натальсон. *Экономика и предпринимательство*. 2024. № 4(165). С. 935–938. DOI 10.34925/EIP.2024.165.4.186. EDN SEOAAB.
13. Натальсон, А.В. Новые вызовы и возможности на рынке труда в эпоху развития искусственного интеллекта / А.В. Натальсон. *Экономика и предпринимательство*. 2024. № 4(165). С. 358–362. DOI 10.34925/EIP.2024.165.4.068. EDN HVGTQB.
14. Никифорова, Н.А. Производительность труда и использование искусственного интеллекта / Н.А. Никифорова. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2024. № 3-1. С. 88–94. DOI 10.17513/vaael.3288. EDN QRHXVW.

15. Писарева, Р.П. Развитие искусственного интеллекта: текущее состояние и перспективы использования отечественными предприятиями и организациями / Р.П. Писарева, А.В. Лихтер. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-3. С. 481–487. DOI 10.17513/vaael.3450. EDN OCMZGO.
16. Попова, А.В. Использование искусственного интеллекта в планировании карьеры: новые возможности для карьерных специалистов / А.В. Попова. Кадровик. 2024. № 1. С. 89–97. EDN VJFYH.
17. Современное состояние исследований и разработок в области искусственного интеллекта / Н.Н. Гагиев, А.А. Анисимова, А.Н. Васюков [и др.]. Экономика и предпринимательство. 2024. № 1(162). С. 1163–1167. DOI 10.34925/EIP.2024.162.1.224. EDN QPSXWI.
18. Филиппов, Р.В. Организационно-правовые аспекты государственной политики в сфере развития искусственного интеллекта / Р.В. Филиппов. Власть. 2024. Т. 32, № 2. С. 125–131. DOI 10.24412/2071-5358-2024-2-125-131. EDN YNEWPE.
19. Черткова, Г. Как улучшить работу HR с помощью искусственного интеллекта. (2024) <https://www.forbes.ru/spetsproekt/512924-kak-ulucsit-rabotu-hr-s-pomos-u-iskusstvennogo-intellekta?erid=F7NfYUJCUnLrXUWTQrc>.

### References

1. Tkachuk, N.V. Subjectivity in the interpretations of financial performance / N.V. Tkachuk. Revista San Gregorio. 2019. No. 30. P. 77–85. DOI 10.36097/rsan.v1i30.902. EDN SYLWNZ.
2. Tkachuk, N.V. The role of the report on the financial position in the provision of the property rights of participants of limited liability companies / N.V. Tkachuk. Amazonia Investiga. 2018. Vol. 7, No. 16. P. 391–401. EDN YOMOYP.
3. Verlinden, N. AI in HR: 2024 Guide to Opportunities and Applications in HR (2024) <https://www.aihr.com/blog/ai-in-hr>.
4. Akhmedov, T.A. The impact of artificial intelligence on the labor market in the digital economy / T.A. Akhmedov, V. F. Rochev, I. A. Pilimonov. Economics and Entrepreneurship. 2024. № 5(166). С. 426–429. DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.086. EDN VAXGJS.
5. Borisova, T.Yu. Digital transformation: artificial intelligence in the key processes of personnel management / T.Yu. Borisova, T.A. Kamarova. Kadrovik. 2024. № 2. С. 54–63. EDN MNKBOO.
6. Vlasova, V.Y. Peculiarities of constitutional and legal regulation of the application of artificial intelligence technologies in Russia / V.Y. Vlasova, A.I. Yastrebova. Modern Law. 2024. № 4. С. 63–68. EDN LPZWYF.
7. Dolzhenko, E.R. Artificial intelligence and neural networks in personnel management / E.R. Dolzhenko. Kadrovik. 2024. № 1. С. 49–59. EDN LXAMYV.
8. Dyatlova, A.F. Artificial intelligence technologies in the field of economic security / A.F. Dyatlova, M.V. Svirina. Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2024. № 2. С. 227–232. DOI 10.24412/2073-0454-2024-2-227-232. EDN SVRPND.
9. Karzaeva, N.N. Risks in the information system of an economic entity / N.N. Karzaeva. Accounting, analysis and audit: history, modernity and prospects of development: Proceedings of the XVI international scientific conference., St. Petersburg, October 27, 2021 / St. Petersburg State University of Economics. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2021. Pp. 10–17. EDN WTJAYY.
10. Kashtanova, E.V. Problems of bias and discrimination of human capital in artificial intelligence systems / E.V. Kashtanova, A.S. Lobacheva. University Bulletin. 2024. № 3. С. 176–185. DOI 10.26425/1816-4277-2024-3-176-185. EDN DADZOU.
11. Moiseev, A.V. Social and legal aspects of regulation of artificial intelligence in modern Russia (review and analytical study) / A.V. Moiseev, O.M. Epkhiev. Socio-humanitarian knowledge. 2024. № 1. С. 237–248. EDN FOEYUK.
12. Natalson, A.V. Artificial intelligence: influence on the personnel competencies and practice of human resources management / A.V. Natalson. Economics and Entrepreneurship. 2024. № 4(165). С. 935–938. DOI 10.34925/EIP.2024.165.4.186. EDN SEOAAB.
13. Natalson, A.V. New challenges and opportunities in the labor market in the era of artificial intelligence development / A.V. Natalson. Economics and Entrepreneurship. 2024. № 4(165). С. 358–362. DOI 10.34925/EIP.2024.165.4.068. EDN HVGTQB.
14. Nikiforova, N.A. Labor productivity and the use of artificial intelligence / N.A. Nikiforova. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. № 3-1. С. 88–94. DOI 10.17513/vaael.3288. EDN QRHXVW.

15. Pisareva, R.P. Development of artificial intelligence: current state and prospects of use by domestic enterprises and organizations / R.P. Pisareva, A.V. Likhter. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2024. № 4-3. С. 481–487. DOI 10.17513/vaael.3450. EDN OCMZGO.
16. Popova, A.V. Using artificial intelligence in career planning: new opportunities for career specialists / A.V. Popova. *Kadrovik*. 2024. № 1. С. 89–97. EDN BJFYH.
17. Current state of research and development in the field of artificial intelligence / N.N. Gagiev, A.A. Anisimova, A.N. Vasyukov [et al.]. *Economics and Entrepreneurship*. 2024. № 1(162). С. 1163–1167. DOI 10.34925/EIP.2024.162.1.224. EDN QPSXWI.
18. Filippov, R.V. Organizational and legal aspects of state policy in the sphere of artificial intelligence development / R.V. Filippov. *Vlast*. 2024. Т. 32, № 2. С. 125–131. DOI 10.24412/2071-5358-2024-2-125-131. EDN YNEWPE.
19. Chertkova, G. How to improve HR performance with artificial intelligence. (2024) <https://www.forbes.ru/spetsproekt/512924-kak-ulucsit-rabotu-hr-s-pomos-u-iskusstvennogo-intellekta?erid=F7NfyUJCUnLrXUWTQrc>.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-90-95>



## Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях

С. П. Комаров

Аспирант,  
[komarov.serg@mail.ru](mailto:komarov.serg@mail.ru),

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Настоящая статья посвящена исследованию вопросов мотивации персонала инновационных организаций. Автор описывает особенности инновационных организаций: стимулирование научных исследований, новаторства и поиска нестандартных решений, поэтому их принципы мотивации должны быть направлены именно на реализацию этих задач. В данной статье затрагиваются вопросы повышения производительности и эффективности компаний. Зачастую в традиционных организациях системы мотивации персонала создаются без учета мнения сотрудников и мало коррелируют с ценностями компании. По мнению автора, для продуктивной инновационной деятельности важно разработать и внедрить такую политику, которая поощряет новаторские подходы, а также креативность и инициативность сотрудников. Хорошо продуманная система мотивации персонала играет ключевую роль в применении данной политики, что в конечном итоге способствует успешной реализации амбициозных проектов, увеличению прибыли и имиджа организации. В статье представлена характеристика мотивационных стимулов, а именно: материальных и нематериальных. Автор обоснован тезис о том, что для стимулирования инновационной активности к сотрудникам нужно подобрать индивидуальный подход, а нематериальная мотивация в этом случае оказывается более важна, чем материальная составляющая.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, управление персоналом, инновационные организации, стимулы, сотрудник, индивидуальный подход.

**Для цитирования:** Комаров С.П. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 90–95. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-90-95>.

## Features of the personnel motivation system in innovative organizations

S. P. Komarov

Postgraduate student,  
[komarov.serg@mail.ru](mailto:komarov.serg@mail.ru),

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,  
Moscow, Russia

**Abstract:** This article is devoted to the study of the issues of innovative organizations personnel motivation. The author describes the features of innovative organizations: stimulating scientific research, innovation and the search for non-standard solutions, therefore their principles of motivation should be aimed specifically at the implementation of these tasks. The article is related to the issues of increasing the productivity and efficiency of companies. Often in traditional organizations, staff motivation systems are created without taking into account the opinions of employees and have little correlation with the company's values. According to the author, for productive innovation, it is important to develop and implement a policy that encourages innovative approaches, as well as creativity and initiative of employees. A well thought out staff motivation system plays a key role in the application of this policy, which ultimately contributes to the successful implementation of ambitious projects, increasing profits and the image of the organization. The article presents the characteristics of motivational incentives, namely monetary and non-monetary. The author substantiates the thesis that in order to stimulate innovative activity to employees needs to choose an individual approach, and non-monetary motivation in this case turns out to be more important than the monetary component.

**Keywords:** *staff motivation, HR management, innovative organizations, incentives, employee, individual approach.*

**For citation:** *Komarov S.P. Features of the personnel motivation system in innovative organizations. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 90–95. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-90-95>.*

Само понятие инновационная организация подразумевает создание таких методов, процессов и технологий, которые еще никем и нигде не применялись. Как известно, создание чего-то нового, связано с генерацией принципиально новых идей. Поэтому подавляющее большинство сотрудников инновационных организаций — это не просто высококвалифицированные специалисты, но еще и творческие люди. Хорошо выстроенная система мотивации помогает привлекать и удерживать выдающихся специалистов, что может стать ключевым конкурентным преимуществом. От оперативного и грамотного внедрения предложенных идей зависит успех и развитие организации. Инновационные проекты часто связаны с неопределенностью, рисками и нестандартными решениями. Мотивированный персонал наиболее готов к принятию вызовов и к борьбе с неизвестностью, к решению грандиозных задач и созданию новых технологий. Для успешной инновационной деятельности необходимо создать культуру, которая поощряет и полагает в основу новаторские идеи и подходы. Грамотно выстроенная система мотивации играет важную роль в формировании такой культуры, что в конечном итоге способствует увеличению прибыли и конкурентоспособности организации. Целью формирования системы мотивации является создание эффективной команды специалистов, которая способна решить поставленные перед ней задачи наилучшим способом.

Целью исследования является выявление мотивационных факторов, способствующих успешному внедрению инноваций в организации.

Система мотивации персонала в инновационных организациях имеет свои особенности, которые отличаются от традиционных организаций. Инновационные компании стремятся стимулировать креативность, новаторство и поиск новых решений, поэтому их системы мотивации должны быть адаптированы именно под эти цели. Можно выделить следующие особенности системы мотивации в инновационных организациях:

1. Свобода и автономия. Творческие люди не приемлют жесткого контроля и четкого указания последовательности действий в работе, они нуждаются в большей автономии, свободе определения инструментов, команды и путей решения задач. Пути творческой мысли непредсказуемы, поэтому не нужно пытаться применить к ним какие-то правила или вписать в стандартные рамки. Система мотивации должна предоставлять сотрудникам возможность самостоятельно выбирать проекты, исследовать перспективные направления, высказывать новые идеи и экспериментировать.

2. Поддержка и обратная связь. Инновационные организации должны создать культуру, в которой сотрудники могут чувствовать себя комфортно, поддержанными и получать конструктивную обратную связь. Это способствует более быстрому принятию решений, динамичному развитию, увеличению качества проектов и скорости их реализации.

3. Поощрение риска. Инновации часто сопряжены с риском. Система мотивации должна стимулировать сотрудников грамотно оценивать риски.<sup>1</sup> Со своей стороны руководство должно быть готовым к неудачам, так как это неотъемлемая часть процесса инноваций.

4. Гибкость и адаптивность. Необходимость формирования гибкой системы мотивации, которая позволяла бы в условиях изменяющегося рынка и иных как внешних, так и внутренних факторов адаптировать систему поощрений, как по самому перечню стимулирующих факторов, так и по их значениям является важнейшей задачей кадровой службы инновационных организаций.

5. Индивидуальный подход. Как и в традиционной организации, каждый сотрудник уникальный, поэтому имеет свои мотивационные факторы. Но если в обычной организации применение одних и тех же мотивационных факторов к большинству сотрудников возможно, то в инновацион-

<sup>1</sup> Адашев А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А.У. Адашев, Х.О. Арслонов. *Мировая наука*. 2019. № 1(22). С. 34–37.

ных организациях такой подход чреват большими проблемами в управлении персоналом и в деятельности и результативности организации в целом. Должны учитываться индивидуальные потребности, наклонности и амбиции сотрудников при разработке мотивационных программ.

6. Поощрение творчества и инноваций. Система мотивации должна акцентировать внимание на поощрении творчества, креативного подхода, идей и инноваций. Это может включать в себя награды за успешные проекты, программы инновационных бонусов и другие стимулы.

Для творческих людей порой более важным является нематериальное стимулирование: похвала, признание, публичная положительная оценка результатов, отличительные знаки почета. Все это необходимо учитывать при формировании программ поощрения сотрудников.

7. Образование и развитие. Инновационные компании часто инвестируют в обучение и развитие своих сотрудников. Поддержка и развитие профессиональных навыков может служить мощным мотивационным фактором, а также хорошим фундаментом в создании квалифицированных и опытных кадров.

8. Прозрачность и участие. Сотрудники должны знать и разделять реальные цели организации. В таком случае, не нужно будет заставлять их работать, они сами будут стремиться к достижению поставленной цели, т.к. это отчасти и их цель тоже. Процессы в организации должны быть описаны, прозрачны и понятны каждому. Также люди должны иметь возможность влиять на принятие решений: предлагать свои идеи, а также участвовать в дискуссиях с коллегами по интересующим вопросам. Если каждый будет знать, может быть услышан, то это может усилить их чувство принадлежности к организации и мотивировать на активное участие.

Управление персоналом — это сложный многогранный процесс, не поддающийся автоматизации. Несмотря на всю кажущуюся простоту в формализации, каждый человек является уникальным со своей системой ценностей и потребностей, что значительно усложняет анализ и принятие решений по его мотивации. Так, одни становятся лояльней от полученной грамоты, другие же ценят публичное признание их знаний и опыта, третьим достаточно гибкого графика работы.

Владельцы и руководители малого бизнеса, как правило, на основе собственного видения и опыта выстраивают отношения с подчиненными, заказчиками и поставщиками. Однако для концернов, холдингов и госкорпораций такой подход к управлению персоналом неприемлем. В больших организациях устанавливается жесткая централизованная система. С одной стороны такой подход сокращает возможности руководителя отдела подобрать персональные и более действенные мотиваторы для конкретного сотрудника, с другой — поддерживает дисциплину, не давая огромной организации развалиться.

Часто в традиционных организациях системы мотивации возникают и формируются в отрыве от ожиданий сотрудников и самого предприятия. В инновационных компаниях это недопустимо. Здесь необходимо использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику, особенно если мы говорим о ключевых сотрудниках. Известная методика мотивации — пирамида потребностей А. Маслоу, в инновационных компаниях претерпевает радикальное изменение: основными потребностями для сотрудников становятся нематериальные. Главным фактором становится совпадение и принятие сотрудниками ценностей организации.

На сегодняшний день системы мотивации делят на материальные и нематериальные. В подавляющем большинстве инновационных компаний наблюдается устойчивая тенденция к уменьшению доли материальных стимулов и увеличению нематериальных составляющих.<sup>2</sup>

К материальным формам стимуляции относят: зарплата (оклад, премии, дополнительные выплаты, доплаты за стаж), предоставление служебного жилья и транспорта, которые впоследствии могут быть переданы сотруднику, и бонусные вознаграждения. Кроме того, помимо перечисленных выше выплат, можно также предоставлять сотрудникам акции компании, которые в будущем могут приносить дополнительную прибыль в виде дивидендов.

<sup>2</sup> Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций). Проблемы теории и практики управления. 2019. № 1. С. 104–109.

Виды нематериальной мотивации могут значительно различаться в зависимости от сферы деятельности и размера компании, региона, размера населенного пункта, и могут быть разделены на общие и специфические для конкретных областей деятельности.

Среди общих методов мотивации, характерных для всех организаций, можно отметить следующие:

- создание корпоративной культуры, включающей мероприятия в неформальной обстановке;
- санаторно-курортное лечение, спортивные мероприятия;
- направление на обучающие программы повышения квалификации;
- возможность гибкого/гибридного графика работы;
- предоставление добровольного медицинского страхования;
- компенсация тренажерного зала;
- предоставление служебного транспорта и жилья, оплата такси;
- организация доски почета, вручение грамот и сувениров;
- упоминание в СМИ.

Для стимулирования инновационной активности можно также увеличить предварительные выплаты сотрудникам. Предполагается, что в таком случае сотрудники будут более активно, и более ответственно выполнять свою работу, что, в свою очередь, повысит качество продукции и услуг. Можно выразить этот подход иными словами: чем выше уровень ожидаемых затрат, тем выше будет качество продукции и активность в работе.

Нельзя не признать, что чаще всего мотивация связана с системой оплаты труда. Но для инновационных организаций этот метод не столь эффективен. Работники зачастую рассматривают его как способ сэкономить деньги на своем труде (например, если они не достигли плановых показателей или допустили ошибку, им платят меньше).<sup>3</sup>

Сотрудники инновационной организации или отдельного направления — зачастую это творческие люди или люди науки. Поэтому материальное стимулирование для них является необходимым, в части удовлетворения базовых потребностей, но не достаточным. Очень важным аспектом для таких сотрудников является понимание важности выполняемой работы, признание его достижений коллективом, признание его как профессионала в своей области.<sup>4</sup> То есть в инновационных организациях для сотрудников очень важна нематериальная мотивация. Без нее невозможно говорить о каких-либо серьезных достижениях.

Часто недооценивают способность нематериального поощрения. Хотя, зачастую, это мотивирует сотрудников больше, чем деньги. Система нематериального поощрения направлена на удовлетворение психических, эмоциональных и творческих потребностей, что является важным в инновационной деятельности. Чтобы эффективнее и менее затратно использовать вознаграждения, необходимо определить лидирующие факторы потребностей сотрудников и подобрать каждому соответствующую программу мотивации.

Эффективность работы сотрудника напрямую зависит от достижений самой организации. Мотивацию, которая не связана с материальными стимулами, часто используют специалисты по подбору персонала. Это, конечно же, способствует более эффективной работе сотрудников, что положительно сказывается на развитии фирмы. Таким образом, получается замкнутый круг с положительной обратной связью: улучшение в одном аспекте приводит к улучшению во втором, что в свою очередь приводит к улучшению в первом.

Таким образом, грамотная система мотивации и её эффективное применение с учетом потребностей в удовлетворении как материального, так и нематериального вознаграждения у всех участников стимулирует их активность и продуктивность в работе, основываясь на их знаниях,

<sup>3</sup> Рубцов Н.М. Особенности мотивации персонала в инновационной деятельности [Электронный ресурс] / Н.М. Рубцов. Научная Идея. 2017. 2(2). — Режим доступа: <http://www.nauch-idea.ru/index.php/arkhiv/9-2-2/30-osobennosti-motivatsii-personala-v-innovatsionnoj-deyatelnosti> (Дата обращения 16.02.2024.).

<sup>4</sup> Старых С.А. Особенности формирования системы мотивации в инновационных организациях разных типов [Текст] / С.А. Старых. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. No 4 (38). С. 14–17.

опыте и навыках. При этом, система мотивации должна стремиться учесть как внутренние, так и внешние факторы окружающей среды (она должна быть органично встроена в общую систему управления предприятием), что позволит эффективно реализовать имеющийся потенциал и создать условия для конкурентоспособности и дальнейшего развития.

#### Список источников

1. Адашев А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А.У. Адашев, Х.О. Арслонов. Мировая наука. 2019. № 1(22). С. 34–37.
2. Ананченкова П.И. Обучение и развитие сотрудников – устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально-трудовых отношений. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.
3. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций). Проблемы теории и практики управления. 2019. № 1. С. 104–109.
4. Рубцов Н.М. Особенности мотивации персонала в инновационной деятельности [Электронный ресурс] / Н.М. Рубцов. Научная Идея. 2017. 2(2). Режим доступа: <http://www.nauch-idea.ru/index.php/arkhiv/9-2-2/30-osobennosti-motivatsii-personala-v-innovatsionnoj-deyatelnosti> (Дата обращения 16.02.2024.).
5. Старых С.А. Особенности формирования системы мотивации в инновационных организациях разных типов [Текст] / С.А. Старых. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 4 (38). С. 14–17.
6. Баутин, А.А. Мотивация трудовой деятельности персонала инновационных организаций / А.А. Баутин. Инновации и инвестиции. 2023. № 12. С. 89–91. EDN CWHBGO.
7. Павлова М.А. Мотивация персонала как средство повышения эффективности труда в профессиональной деятельности / М.А. Павлова. Транспортные системы: безопасность, новые технологии, экология: Международная научно-практическая конференция, Якутск, 16 апреля 2021 года. – Якутск: Якутский институт водного транспорта (филиал) ФГБОУ ВО СГУВТ, 2021. С. 369–373. EDN ODKYRU.
8. Бондаренко, Д.В. Совершенствование системы мотивации персонала в организации / Д.В. Бондаренко, Т.С. Бондаренко. Аллея науки. 2021. Т. 2, № 6(57). С. 263–266. EDN CJFYOJ.
9. Влада П.М. Взаимосвязь организационной культуры и мотивации персонала / П.М. Влада. Наука и современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 27 марта 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. С. 148–150. EDN MMIAQC.
10. Казиханова В.Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала / В.Т. Казиханова, Е.Г. Страчкова. Всероссийская научной конференции молодых исследователей «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития» (Вектор–2019): Сборник материалов, Москва, 27 мая 2019 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). Том Часть 1. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2019. С. 158–162. EDN EUUBDT.

#### References

1. Adashev A.U. Staff motivation as a function of management / A.U. Adashev, H.O. Arslonov. World Science. 2019. № 1(22). S. 34–37.
2. Ananchenkova P.I. Training and development of employees – a steady trend in the management of human resources in the system of social and labor relations. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.
3. Batkovsky A., Popov S. Methods of motivation for work and professional growth (on the example of innovative organizations). Problems of the theory and practice of management. 2019. № 1. S. 104–109.
4. Rubtsov N.M. Features of staff motivation in innovative activities [Electronic resource / N.M. Rubtsov / Scientific Idea. 2017. 2(2). Access mode: <http://www.nauch-idea.ru/index.php/arkhiv/9-2-2/30-osobennosti-motivatsii-personala-v-innovatsionnoj-deyatelnosti> (Access date 16.02.2024.).
5. Starykh S.A. Features of the formation of a motivation system in innovative organizations of different types [Text] / S.A. Starykh. Theory and practice of service: economy, social sphere, technology. 2018. No 4 (38). S. 14–17.

6. Bautin, A. A. Motivation of labor activity of personnel of innovative organizations / A.A. Bautin. Innovation and investment. 2023. № 12. S. 89–91. EDN CWHBGO.
7. Pavlova M. A. Staff motivation as a means of increasing labor efficiency in professional activities / M.A. Pavlova. Transport systems: safety, new technologies, ecology: International Scientific and Practical Conference, Yakutsk, April 16, 2021. – Yakutsk: Yakutsk Institute of Water Transport (branch) FSBEI HE SGUVT, 2021. S. 369–373. EDN ODKYRU.
8. Bondarenko, D.V. Improving the personnel motivation system in the organization / D.V. Bondarenko, T.S. Bondarenko. Alley of Science. 2021. Т. 2, №. 6 (57). S. 263–266. EDN CJFYOJ.
9. Vlada P.M. The relationship between organizational culture and staff motivation / P.M. Vlad. Science and modern education: topical issues, achievements and innovations: collection of articles IX of the International Scientific and Practical Conference, Penza, March 27, 2024. – Penza: Science and Enlightenment (IP Gulyaev G.Yu.), 2024. S. 148–150. EDN MMIAQC.
10. Kazikhanova V.T. Influence of corporate culture on staff motivation / V.T. Kazikhanova, E.G. Strachkova. All-Russian scientific conference of young researchers «Economics Today: Current State and Development Prospects» (Vector-2019): Collection of materials, Moscow, May 27, 2019/Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Russian State University named after A.N. Kosnov ygin (Technologies. Design. Art). Volume Part 1. – Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State University named after A.N. Kosygin (Technologies. Design. Art)», 2019. S. 158–162 EDN EUUBDT.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-96-104>



## Ключевые показатели эффективности маркетинг-микс фармацевтического бизнеса

Н. А. Лагода

Старший медицинский представитель,  
[nikitastd@mail.ru](mailto:nikitastd@mail.ru)

АО «Сандоз»,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию вопросов определения ключевых показателей эффективности комплекса маркетинга фармацевтического бизнеса. Подчеркиваются проблемы и противоречия в обеспечении эффективности маркетинга фармацевтических компаний. Выделяются теоретические и прикладные основы реализации маркетинг-микса в фармацевтическом бизнесе. Обосновывается целесообразность следования маркетинг-миксу «5Р» и «6Р», ввиду их соответствия специфическим особенностям маркетинга фармацевтического бизнеса. По итогам исследования выделяется система ключевых показателей эффективности комплекса маркетинга фармацевтического бизнеса.

**Ключевые слова:** маркетинг-микс, комплекс маркетинга, показатели эффективности маркетинга, эффективность маркетинга, фармацевтический бизнес, продвижение лекарственных препаратов.

**Для цитирования:** Лагода Н.А. Ключевые показатели эффективности маркетинг-микс фармацевтического бизнеса. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 96–104. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-96-104>.

## Key performance indicators of marketing mix effectiveness in the pharmaceutical business

N. A. Lagoda

Senior Medical Representative,  
[nikitastd@mail.ru](mailto:nikitastd@mail.ru)

Sandoz JSC,  
Moscow, Russia

**Abstract:** The article is devoted to the study of determining key performance indicators of the marketing mix effectiveness in the pharmaceutical business. The problems and contradictions in ensuring the effectiveness of marketing in pharmaceutical companies are emphasized. Theoretical and applied foundations for implementing the marketing mix in the pharmaceutical business are highlighted. The expediency of following the «5Ps» and «6Ps» marketing mix is justified due to their correspondence to the specific features of marketing in the pharmaceutical business. Based on the research, a system of key performance indicators of the marketing mix effectiveness in the pharmaceutical business is identified.

**Keywords:** marketing mix, marketing complex, marketing performance indicators, marketing effectiveness, pharmaceutical business, promotion of pharmaceuticals.

**For citation:** Lagoda N.A. Key performance indicators of marketing mix effectiveness in the pharmaceutical business. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 96–104. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-96-104>.

**Введение.** Изменчивое состояние экономики и формирующиеся противоречия в области развития фармацевтического бизнеса определяют востребованность проработки механизмов отслеживания и последующего повышения эффективности маркетинга фармацевтического бизнеса. Фармацевтический бизнес в современных реалиях сталкивается с вызовами эффективности, что сопряжено с многосторонностью, регулируемостью и противоречивостью любой активности,

которую демонстрируют бизнес-субъекты. В частности, целесообразнее и рациональнее выстраивать маркетинг с ориентацией не на разрозненные направления и инструменты, а на комплекс инструментов, элементов и направлений, которые будут образовать маркетинг-микс (комплекс маркетинга).

В то же время выбор конкретной модели маркетинг-микса для фармацевтического бизнеса также остается осложненным, ввиду отсутствия объективных оценок существующих моделей и их применимости в фармацевтическом бизнесе с выработкой системы показателей-индикаторов эффективности комплекса маркетинга. Маркетинг фармацевтического бизнеса выстраивается в соответствии с собственными специфическими особенностями, что наибольшим образом затрагивает маркетинговую деятельность фармацевтических компаний, которые осуществляют выпуск и реализацию рецептурных лекарственных препаратов. Вопросы продвижения рецептурных лекарственных препаратов строго регулируются нормами законодательства, в соответствии с которыми продвижение таких препаратов и перспектива их реализации потребителю напрямую зависят от качества взаимодействия с медицинским сообществом посредством медицинских представителей. Учитывая все обозначенное, тема определения ключевых показателей эффективности комплекса маркетинга для фармацевтического бизнеса приобретает особую актуальность и прикладную значимость, становится фундаментом в повышении эффективности маркетинговой деятельности фармацевтических компаний.

Цель исследования — систематизировать и определить ключевые показатели эффективности комплекса маркетинга для фармацевтического бизнеса.

**Материалы и методы.** В основу настоящего исследования положены теоретические, научные и практико-ориентированные исследования современных ученых, посвященные вопросам оценки эффективности, улучшения и развития моделей и подходов к организации маркетинга в фармацевтическом бизнесе. В работе используются методы теоретического анализа, синтеза, обобщения, формально-логического и структурного анализа и др.

**Результаты и их обсуждение.** Задача отслеживания эффективности комплекса маркетинга фармацевтического бизнеса сопряжена с системой проблем и противоречий:

Во-первых, сосуществование традиционного и инновационного маркетинга в их неразрывной связи; ключевыми каналами коммуникации с потребителями остаются как врачи, медицинское сообщество, так и социальные сети, интернет-реклама, порталы аптечных организаций и т. д.

Во-вторых, противоречивость маркетинга в области продвижения рецептурных и безрецептурных лекарственных препаратов, по которым обоснование эффективности выбора инструментов значительно расходится ввиду требований законодательства и существующих ограничений.

В-третьих, отсутствие структурированного опыта выбора моделей маркетинг-микса (комплекса маркетинга), учитывающих специфические особенности функционирования фармацевтического бизнеса.

Обозначенные и многие другие противоречия в области отслеживания эффективности маркетинга в фармацевтического бизнесе сводятся к тому, что фармацевтические компании зачастую оказываются неспособными установить истинный перечень ключевых показателей эффективности маркетинга по тем каналам и той ситуации, в реалиях которой реализуется вся маркетинговая деятельность и активность.

Примечательным в контексте обозначенного видится исследование Е.А. Леоненко и С.В. Кулева, которые выделяют факт того, что в маркетинговой деятельности фармацевтического бизнеса «уживаются» две специфические концепции: традиционная и специфическая. С точки зрения специфической автор рассматривает актуальные тренды фармацевтического рынка во всем мире, которые сводятся к: росту расходов на маркетинг, снижению эффективности маркетинга (однако, тем не менее, крайне высокую эффективность), активному использованию косвенных форм повышения спроса и др. способам влияния <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Леоненко Е.А., Кунев С.В. Тенденции, проблемы и перспективы развития маркетинга фармацевтического бизнеса в XXI веке. р-Economy. 2015. № 3 (221). С. 96–104.

Учитывая, что в основу совершенствования и повышения эффективности маркетинга, как подчеркивают В.Е. Поляков, Д.А. Янько, В.О. Беккер и И.Г. Сидорчукова, положены принципы стратегического планирования, подчеркнем, что установление ключевых показателей эффективности комплекса маркетинга фармацевтического бизнеса выступает в качестве фундамента последующего эффективного целеполагания и исполнения стратегических инициатив, с фокусом на достижение позитивных изменений в системе показателей маркетинговой активности бизнеса. Как подчеркивают авторы, в основе маркетинговой стратегии лежат как ситуативно подбираемые бизнесом, так и стандартизированные методики (универсальные концепции) маркетинга, выбор которых диктуется воззрениями и ориентирами руководства компаний<sup>2</sup>. Соглашаясь с мнением авторов, выделим целесообразность ориентироваться на использование комплекса маркетинга в качестве фундамента систематизации маркетинговой стратегии фармацевтического бизнеса, что концептуально имеет следующий вид (рис. 1):



Рис. 1. Влияние выбора комплекса маркетинга на маркетинговую стратегию фармацевтического бизнеса<sup>3</sup>

Значение маркетинг-микса заключается в том, что он предлагает выстраивать маркетинг фармацевтического бизнеса вокруг нескольких наиболее значительных ориентиров, с учетом специфических особенностей отрасли, сферы деятельности и конкретного субъекта предпринимательства. Как подчеркивают Е.В. Анохин и В.А. Анохин, существующий обширный перечень альтернативных моделей (5Р, 6Р, 7Р, 9Р, 10Р, 12Р и др.) отражает эволюцию развития региональных рынков, на которых осуществляется конкурирование компаний в сфере маркетинга. Помимо «Р-моделей» авторы выделяют и другие концепции, которые включают в себя иные элементы комплекса маркетинга и демонстрируют собственную ценность. Ключевой ориентир современного бизнеса на фоне происходящей эволюции и активного развития комплекса маркетинга, по мнению Е.В. Анохина и В.А. Анохина, должен обеспечить динамику развития маркетинга с учетом актуальных тенденций и изменений. Тем не менее авторы являются сторонниками классических более простых моделей, ввиду их простоты, доступности реализации, непротиворечивости и доказательной эффективности.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Поляков В.Е., Янько Д.А., Беккер В.О., Сидорчукова И.Г. Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии коммерческой организации. ЕГИ. 2022. № 44 (6). С. 246–250.

<sup>3</sup> Составлено автором

<sup>4</sup> Анохин Е.В., Анохин В.А. Развитие комплекса маркетинга в системе регионального маркетинга. Практический маркетинг. 2015. № 8 (222). С. 3–13.

Аналогичных воззрений придерживается и Д.А. Шевченко, по мнению которого комплекс маркетинга и его выбор сегодня должен осуществляться не столько с позиции выбора конкретной универсальной модели, сколько с точки зрения проработки инструментов истинной реализации ценностей выбранной модели, в чем полагается на использование современных инструментов интернет-маркетинга и цифровые каналы коммуникации. Автор считает, что существующие традиционные модели маркетинг-микса обладают потенциалом расширения и дополнения за счет включения в них дополнительных направлений, сопряженных с интернет-маркетингом.<sup>5</sup> Можно как согласиться с мнением автора, так и подчеркнуть, что эффективным направлением реализации универсальных комплексов маркетинга является раскрытие инструментов не в качестве «дополнительной Р» модели, а в виде инструмента или системы инструментов, согласованных с маркетинговой деятельностью фармацевтического бизнеса. Как пишет Ю.В. Солянская, фармацевтический маркетинг в цифровых каналах коммуникации также обладает комплексом специфических особенностей, которые связываются как с возникновением отдельного направления онлайн-продаж, так и предоставлением дополнительных возможностей продвижения лекарственных препаратов.<sup>6</sup> Реализация задач продвижения приобретает особую сложность, учитывая ранее обозначенные ограничения, касающиеся именно рецептурных лекарственных препаратов.

Как пишет Д.А. Жукова, комплекс маркетинга в фармацевтическом бизнесе представляет собой универсальную концепцию реализации маркетинговой активности в сфере обращения лекарственных препаратов, с фокусом на удовлетворение запросов потребителей, улучшение качества и безопасности медицинских препаратов, реализацию не только экономической, но и социальной функции. В качестве «базового» и фундаментального подхода к организации маркетинговой деятельности фармацевтического бизнеса автор видит реализацию модели «5Р», в основу которой закладываются в том числе ценности потребителей, на благо которых осуществляется выпуск лекарственных препаратов.<sup>7</sup>

Перед тем, как нами будут более подробно проанализированы существующие взгляды на комплекс маркетинга и эффективность его воспроизводства в фармацевтическом бизнесе, рассмотрим особенности повышения маркетингового потенциала фармацевтических компаний. В вопросах определения маркетингового потенциала выразим солидарность позиции С.В. Кунева и Е.Н. Мальченкова, которые раскрывают его содержание через экономический потенциал, сопряженный в свою очередь с системой конкретных производственно-экономических показателей. Последние рассматриваются на уровне подразделений и образуют под собой показатели эффективности персонала, показатели финансово-инвестиционной деятельности, объем выпуска продукции и т. д. Так, маркетинг становится одним из ключевых инструментов обеспечения роста указанных финансово-экономических и производственных показателей фармацевтического бизнеса, что и обосновывает, по мнению авторов, высокую инвестиционную активность в разработку и совершенствование подходов к маркетингу.<sup>8</sup>

Немаловажно при рассмотрении комплекса маркетинга также разграничивать влияние выбранного комплекса и применимость в продвижении безрецептурных и рецептурных лекарственных препаратов, поскольку для реализации целей продвижения последних используется медицинское сообщество. Как пишет О. Гацура, медицинский представитель становится ключевым субъектом-носителем маркетинговой функции, поскольку реализует потенциал маркетинга и влияет на маркетинговый потенциал фармацевтического бизнеса в вопросах продвижения ре-

<sup>5</sup> Шевченко Д.А. Комплекс цифрового маркетинга-микс: поиск и обоснование оптимальной теоретической конструкции. Экономические системы. 2022. № 4. С. 37–52.

<sup>6</sup> Солянская Ю.В. Цифровой маркетинг — применение современных инструментов продвижения ретейла на региональном фармацевтическом рынке. Вестник РГЭУ РИНХ. 2021. № 2 (74). С. 139–143.

<sup>7</sup> Жукова Д.А. Фармацевтический маркетинг: определение и основные элементы комплекса маркетинга. Вестник науки. 2018. № 9 (9). С. 87–90.

<sup>8</sup> Кунев С.В., Мальченков Е.Н. Маркетинговый потенциал фармацевтических производителей: сущность и тенденции развития. Регионология. 2012. № 1 (78). С. 139–143.

цептурных лекарственных препаратов.<sup>9</sup> Учитывая данный факт, целесообразнее раскрыть маркетинг фармацевтического бизнеса и ключевые показатели его эффективности в системе продвижения именно с разделением на рецептурные и безрецептурные лекарственные препараты, поскольку подобное обеспечит истинную эффективность маркетинга.

Е.В. Каронский также отмечает необходимость использовать цифровые каналы маркетинга (интернет-маркетинг) при реализации функций продвижения, ввиду их эффективности; однако при этом важно учитывать требования законодательства и существующие ограничения, которые накладываются на маркетинг фармацевтического бизнеса<sup>10</sup>. При этом, как подчеркивают М.И. Кимадзе и С.Ю. Кондратов, необходимо сохранять сфокусированность на цели, потребности и воззрения клиентов при реализации сбыта лекарственных препаратов, т.е. учитывать факторы доступности, удобства, целевого соответствия, что также закладывается в основу обеспечения эффективности маркетинга<sup>11</sup>. Соглашаясь с мнением авторов, заметим, что цифровые каналы маркетинга также доступны для продвижения рецептурных лекарственных препаратов, посредством цифровизации деятельности медицинского представителя и организации повторных визитов, проведением участия в выставках, форумах и научных мероприятиях в медицинском сообществе.

Так, важно рассмотреть ключевые базовые модели маркетинг-микса и оценить их соответствие целевым ориентирам функционирования и реализации маркетинга фармацевтического бизнеса. Для решения данной задачи сгруппируем существующие взгляды на комплекс маркетинга и подходы к нему (рис. 2):



Рис. 2. Маркетинговые комплексы и их характеристика<sup>12</sup>

Учитывая представленные и многие другие существующие подходы к определению маркетинг-микса, заметим, что их реализация в фармацевтическом бизнесе происходит с учетом системы специфических особенностей:

Во-первых, направленность на учет запросов государства и регулирующих органов в области безопасности, что на уровне каждой части маркетинга (от продукта до процесса) предполагает выработку стандартизированных и наиболее эффективных частей комплекса маркетинга, в целях регламентации хозяйственных процессов и следования социальной миссии.

<sup>9</sup> Гацура О. Медицинский представитель как источник фармацевтической информации для практикующего врача. Ремедиум. 2010. № 8. С. 26–29.

<sup>10</sup> Каронский Е.В. Особенности маркетинга фармацевтических компаний в условиях цифровизации. Московский экономический журнал. 2023. № 3. С. 354–363.

<sup>11</sup> Кимадзе М.И., Кондратов С.Ю. Проблемы формирования клиентоориентированной стратегии в онлайн фармацевтической организации. АНИ: экономика и управление. 2020. № 1 (30). С. 173–177.

<sup>12</sup> Составлено автором.

Во-вторых, доказательный характер маркетинга, который предполагает, что фармацевтический бизнес заинтересован в демонстрации реальной эффективности и значимости применения лекарственного препарата в тех или иных ситуациях, ввиду его отличительных особенностей, эффективности.

В-третьих, одновременная направленность на цели и задачи как самого фармацевтического бизнеса, так и потребителей, что предполагает постоянное балансирование эффективностью маркетинга с ориентиром на внутренние и внешние процессы (несмотря на скрытый характер внутренних для потребителей).

Данные специфические особенности напрямую влияют на эффективность оценки эффективности маркетинга фармацевтического бизнеса и выбор маркетинг-микса; на наш взгляд, наиболее релевантными и целесообразными становятся комплекс «5Р» и «6Р», ввиду их ориентированности на ценности человека и стандартизацию. Так, представим обоснование графически (рис. 3):

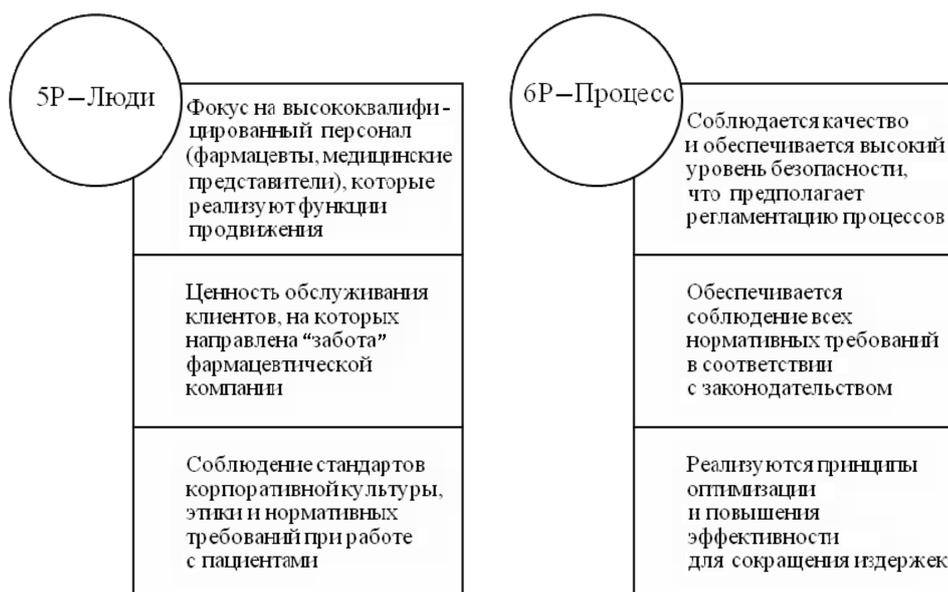


Рис. 3. Комплекс маркетинга «5Р» и «6Р» для фармацевтического бизнеса <sup>13</sup>

Так, ориентированность на «5Р» или «6Р» комплекс маркетинга фармацевтическим бизнесом связывается с системой ключевых ориентиров, построенных на сфокусированности на потребителе, улучшении и сохранении репутации для обеспечения лояльности, формировании конкурентных преимуществ посредством соответствия законодательным требованиям, а также общим принципам эффективности и оптимизации деятельности (в том числе с сокращением издержек и повышением доступности продукции).

Кроме того, некоторые фармацевтические компании ориентируются на комплекс «7Р», что выражается посредством оборудования собственных торговых зон, изготовления специальной продукции, дизайна и упаковки; однако подобное не относится к производителям рецептурных лекарственных препаратов, в связи с чем данный комплекс будет опущен нами в рамках проведения анализа.

Так, ориентируясь на систему «6Р», сформулируем ключевые показатели эффективности комплекса маркетинга фармацевтического бизнеса (табл. 1).

Отметим, что изменение данных показателей в целом является следствием повышения эффективности комплекса маркетинга фармацевтического бизнеса; помимо представленных показателей, важно учитывать некоторые стандартизированные и общепринятые метрики:

- комплекс финансовых показателей результатов деятельности (выручка, прибыль, рентабельность, возврат инвестиций, стоимость привлечения клиента);

<sup>13</sup> Составлено автором.

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности маркетинг-микса фармацевтического бизнеса<sup>14</sup>

№	Показатель	Формула расчета	Пояснение
<b>Product (Продукт):</b>			
1.	Доля новых разработок и патентов (лекарственных препаратов), %	(Количество новых патентов / Общее количество патентов) * 100%	Отражает интенсивность обновления продуктовой линейки
2.	Доля рынка ключевых лекарственных препаратов, %	(Объем продаж препарата / Объем рынка данного препарата) * 100%	Отражает долю, которую занимает препарат фармацевтического бизнеса на рынке
3.	Доля побочных эффектов, %	(Количество случаев побочных эффектов / Количество пациентов, принимающих препарат) * 100%	Определяет общую долю побочных эффектов (зарегистрированных) от препарата
<b>Price (Цена):</b>			
4.	Рентабельность препаратов, %	(Прибыль от продажи препарата / Себестоимость препарата) * 100%	Традиционный показатель, отражает прибыльность
5.	Доступность лекарств	(Количество пациентов, имеющих доступ к препарату / Общее количество пациентов, нуждающихся в препарате) * 100%	Определяет эффективность ценовой политики компании и доступность лекарств потребителям
6.	Уровень скидок и бонусов, %	(Сумма скидок и бонусов / Объем продаж) * 100%	Отражает долю «потерь» по рекламным акциям
<b>Place (Место):</b>			
7.	Наличие в ключевых аптечных сетях, %	(Количество аптек, продающих препарат / Общее количество аптек в сети) * 100%	Отражает долю присутствия в разрезе конкретного рынка
8.	Эффективность управления запасами, %	(Стоимость хранения запасов / Объем продаж) * 100%	Отражает эффективность использования запасов
9.	Уровень запасов, сут.	Количество препарата на складах и в аптеках / Средний объем продаж за период	Отражает обеспеченность запасами
<b>Promotion (Продвижение):</b>			
10.	Возврат инвестиций в маркетинг, %	(Доход от маркетинговой кампании – Затраты на маркетинговую кампанию) / Затраты на маркетинговую кампанию * 100%	Показатель целевой экономической эффективности комплекса маркетинга
11.	Количество публикаций в научных журналах, ед.	Количество публикаций о препарате в рецензируемых научных журналах	Отражает присутствие компании в научном сообществе
12.	Охват целевой аудитории, ед.	Количество врачей, фармацевтов, пациентов, охваченных рекламными материалами	Отражает визиты медицинских представителей к врачам, их работу с фармацевтами и т.п.
<b>People (Люди):</b>			
13.	Текущая текучесть кадров, %	(Количество уволившихся сотрудников / Среднесписочная численность сотрудников) * 100%	Высокая текучесть влияет на эффективность бизнеса, увеличивает затраты на обучение персонала
14.	Выявление случаев незарегистрированных побочных эффектов, ед.	Количество выявленных случаев неизвестных побочных эффектов	Отражает необходимость проведения дополнительных испытаний и заботу об потребителях

<sup>14</sup> Составлено автором.

Продолжение таблицы 1

№	Показатель	Формула расчета	Пояснение
15.	Доля высококвалифицированного персонала, %	(Количество сотрудников с высокой квалификацией / Среднесписочная численность сотрудников) * 100%	Отражает долю потенциала человеческих ресурсов
Process (Процесс):			
16.	Время вывода нового продукта на рынок, мес.	Время от начала разработки до получения разрешения на продажу	Отражает скорость проникновения на рынок
17.	Уровень автоматизации процессов, %	Доля процессов, выполняемых автоматизированными системами	Отражает степень эффективности организации бизнес-процессов
18.	Сроки регистрации новых препаратов, дн.	Время, затраченное на регистрацию нового препарата	Отражает эффективность соблюдения регистрационных процедур

- комплекс показателей рыночной доли (доля рынка, рост доли рынка, положение бренда на рынке);
- комплекс показателей бренда (доля лояльных потребителей, узнаваемость и т. п.);
- комплекс показателей цифрового маркетинга (трафик, конверсия (отклики), вовлеченность, и др.).

Значимым дополнительным направлением оценки эффективности маркетинга фармацевтического бизнеса также является оценка эффективности деятельности медицинского представителя, которая выражается в количестве визитов, в том числе повторных, продолжительности визитов, удовлетворенности врачей. Так, вся обозначенная система мероприятий и показателей в конечном счете образует маркетинг фармацевтического бизнеса и существенно влияет на него.

**Заключение.** Таким образом, результаты проведенной систематизации и определения ключевых показателей эффективности комплекса маркетинга для фармацевтического бизнеса, позволяю сделать ряд выводов:

1. Повышение эффективности маркетинга в фармацевтическом бизнесе играет значимую роль в условиях растущей конкуренции и воздействия специфических отраслевых особенностей. Эффективные маркетинговые стратегии позволяют компаниям выделиться среди конкурентов, обеспечить продажи лекарственных препаратов, сформировать доверительные отношения с медицинским сообществом, что особенно необходимо в условиях строгого регулирования и ограничений в продвижении лекарственных препаратов. Фармацевтические компании несут социальную ответственность за здоровье и благополучие пациентов, поэтому эффективный маркетинг должен обеспечивать доступность информации о препаратах, их правильном применении и потенциальных рисках. Кроме того, оптимизация маркетинговых затрат и повышение отдачи от инвестиций в маркетинг способствуют устойчивому развитию фармацевтического бизнеса с влиянием на качество разработок.

2. Комплексный подход к маркетингу, основанный на моделях «5Р» или «6Р», предоставляет компаниям ряд преимуществ, среди которых: системность, фокус на потребителя, изменимость и измеримость. Подход, основанный на ориентации на комплекс маркетинга, позволяет учитывать все ключевые аспекты маркетинга, от разработки продукта до продвижения и сбыта, обеспечивает целостность и взаимообусловленность маркетинговой деятельности, полностью раскрывает маркетинговый потенциал как часть финансово-экономического и производственного механизмов фармацевтического бизнеса. Комплексный подход делает маркетинговую деятельность более измеримой, что позволяет отслеживать результаты и принимать обоснованные решения по ее оптимизации.

3. Ключевые показатели эффективности комплекса маркетинга (маркетинг-микс) играют ключевую роль в оценке и управлении маркетинговой деятельностью. Такие показатели позволяют контролировать прогресс в достижении маркетинговых целей, анализировать эффективность

стратегий, выявлять сильные и слабые стороны, а также принимать обоснованные решения по корректировке маркетинговой деятельности. Предложенные показатели обеспечивают прозрачность маркетинговых процессов и результатов для руководства и заинтересованных сторон, что способствует повышению эффективности и оптимизации затрат при одновременном учете специфических особенностей фармацевтического бизнеса.

Перспективы дальнейших исследований связаны с проведением экспертных оценок показателей и формированием взвешенной модели оценки эффективности маркетинг-комплекса фармацевтического бизнеса по ключевым подсистемам и направлениям, что найдет отражение в будущих публикациях автора.

#### Список литературы

1. Анохин Е.В., Анохин В.А. Развитие комплекса маркетинга в системе регионального маркетинга. Практический маркетинг. 2015. № 8 (222). С. 3–13.
2. Гацура О. Медицинский представитель как источник фармацевтической информации для практикующего врача. Ремедиум. 2010. № 8. С. 26–29.
3. Жукова Д.А. Фармацевтический маркетинг: определение и основные элементы комплекса маркетинга. Вестник науки. 2018. № 9 (9). С. 87–90.
4. Каронский Е.В. Особенности маркетинга фармацевтических компаний в условиях цифровизации. Московский экономический журнал. 2023. № 3. С. 354–363.
5. Кимадзе М.И., Кондратов С.Ю. Проблемы формирования клиентоориентированной стратегии в онлайн фармацевтической организации. АНИ: экономика и управление. 2020. № 1 (30). С. 173–177.
6. Кунев С.В., Мальченко Е.Н. Маркетинговый потенциал фармацевтических производителей: сущность и тенденции развития. Регионология. 2012. № 1 (78). С. 139–143.
7. Леоненко Е.А., Кунев С.В. Тенденции, проблемы и перспективы развития маркетинга фармацевтического бизнеса в XXI веке. p-Economy. 2015. № 3 (221). С. 96–104.
8. Поляков В.Е., Янько Д.А., Беккер В.О., Сидорчукова И.Г. Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии коммерческой организации. ЕГИ. 2022. № 44 (6). С. 246–250.
9. Солянская Ю.В. Цифровой маркетинг – применение современных инструментов продвижения ретейла на региональном фармацевтическом рынке. Вестник РГЭУ РИНХ. 2021. № 2 (74). С. 139–143.
10. Шевченко Д.А. Комплекс цифрового маркетинга-микс: поиск и обоснование оптимальной теоретической конструкции. Экономические системы. 2022. № 4. С. 37–52.

#### References

1. Anokhin E.V., Anokhin V.A. Development of the marketing complex in the regional marketing system. Practical marketing. 2015. No. 8 (222). Pp. 3–13.
2. Gatsura O. Medical representative as a source of pharmaceutical information for a practicing physician. Remedium. 2010. No. 8. Pp. 26–29.
3. Zhukova D.A. Pharmaceutical marketing: definition and main elements of the marketing mix. Bulletin of Science. 2018. No. 9 (9). Pp. 87–90.
4. Karonsky E.V. Features of marketing of pharmaceutical companies in the conditions of digitalization. Moscow Economic Journal. 2023. No. 3. Pp. 354–363.
5. Kimadze M.I., Kondratov S.Yu. Problems of forming a client-oriented strategy in an online pharmaceutical organization. ANI: economics and management. 2020. No. 1 (30). Pp. 173–177.
6. Kunev S.V., Malchenkov E.N. Marketing potential of pharmaceutical manufacturers: essence and development trends. Regionology. 2012. No. 1 (78). Pp. 139–143.
7. Leonenko E.A., Kunev S.V. Trends, problems and prospects for the development of pharmaceutical business marketing in the 21st century. p-Economy. 2015. No. 3 (221). Pp. 96–104.
8. Polyakov V.E., Yanko D.A., Bekker V.O., Sidorchukova I.G. Theoretical foundations for developing a marketing strategy for a commercial organization. EGI. 2022. No. 44 (6). Pp. 246–250.
9. Solyanskaya Yu.V. Digital marketing – the use of modern retail promotion tools in the regional pharmaceutical market. Bulletin of the RGEU RINH. 2021. No. 2 (74). Pp. 139–143.
10. Shevchenko D.A. Digital marketing mix: search and substantiation of the optimal theoretical design. Economic systems. 2022. No. 4. Pp. 37–52.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-105-111>

## Актуальные проблемы мотивации персонала на примере предприятия туристической индустрии

**В. Д. Фадеев**

Аспирант,

[Cool.vladlen318@yandex.ru](mailto:Cool.vladlen318@yandex.ru)

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
Москва, Россия

**Аннотация:** В представленной статье автором рассмотрены вопросы управления мотивацией персонала. Сегодня принято безоговорочно признавать, что ключевая ценность для любого бизнеса заключается в его рабочей силе, в связи с этим актуальность темы научной статьи обусловлена исключительно важной ролью мотивации необходимой предприятию рабочей силы, так как успех любой организации в современных условиях зависит от ее способности максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Каждая компания, серьезно относящаяся к вопросам управления персоналом, старается разработать собственную систему управления мотивацией своих сотрудников.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, побуждения, потребности, рабочая сила, характер личности, ценностная ориентация.

**Для цитирования:** Фадеев В.Д. Актуальные проблемы мотивации персонала на примере предприятия туристической индустрии. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 105–111. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-105-111>.

## Current issues of staff motivation by the example of a tourism industry enterprise

**V. D. Fadeev**

Postgraduate student,

[Cool.vladlen318@yandex.ru](mailto:Cool.vladlen318@yandex.ru)

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,  
Moscow, Russia

**Abstract:** In the presented article, the author examines the issues of personnel motivation management. Currently, no one doubts that the most important resource of any company is its employees, in this regard, the relevance of the topic of the scientific article is due to the extremely important role of motivating the workforce needed by the enterprise, since the success of any organization in modern conditions depends on its ability to maximize the use of available resources. Every company that is serious about personnel management issues tries to develop its own motivation management system for its employees.

**Keywords:** motivation, staff, motives, needs, workforce, personality, value orientation.

**For citation:** Fadeev V.D. Current issues of staff motivation by the example of a tourism industry enterprise. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 105–111. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-105-111>.

С развитием психологии с девятнадцатого века началась эволюция методов исследования того, как формируются мотивационные механизмы.

Важной частью теорий мотивации, основанных на содержании, является выявление внутренних стимулов, которые называются потребностями. Эти теории помогают понять, как удовлетворение потребностей влияет на поведение человека в различных ситуациях жизни. Из рассматриваемых теорий к ним относятся: «Иерархическая теория А. Маслоу», «Теория выживания, принадлежности и роста К. Алдерфера», «Теория трех потребностей Д. МакКлелланда» и «Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга».

Изучая влияние на сотрудников в организациях, можно заметить, что идеи А. Маслоу об иерархии потребностей оказали огромное воздействие. Следуя за ним, К. Алдерфер из Йельского университета представил собственную теорию под названием «теория выживания, принадлежности и роста», объединяющую концепции различных мыслителей и ученых. Этот инновационный подход предлагает более гибкую модель стимулирования сотрудников в организациях.

Путешествия в области сельского туризма представляют собой уникальную возможность для удовлетворения разнообразных потребностей человека, как это описывается в иерархии потребностей А. Маслоу.

Сначала человек испытывает потребность утолить жажду и голод, что является первым шагом к удовлетворению физиологических потребностей, согласно А. Маслоу. В случае использования сельских гостевых домов в качестве бизнеса, важно, чтобы они приносили доход, достаточный для обеспечения минимально необходимого уровня жизни их владельца-предпринимателя. При создании и первоначальном этапе развития бизнеса важно сосредоточиться на удовлетворении основных потребностей. В настоящий момент приоритетная задача для предпринимателя заключается в подтверждении реальности зарабатывания достаточно существенной прибыли от эксплуатации гостевого дома, что определит целесообразность его последующего расширения<sup>1</sup>. Бизнесмен стремится к созданию удобств для себя и своих близких, считая, что закрытие гостевого дома, который не отвечает его ожиданиям, является необходимым шагом. В данный момент он не интересуется долгосрочными союзами и не намерен присоединяться к сетевым альянсам. Партнеры сталкиваются с риском из-за финансовой нестабильности, когда компании сосредотачиваются на краткосрочных целях.<sup>2</sup>

Зачастую клиентская база предприятия расширяется не благодаря целенаправленным маркетинговым кампаниям, а благодаря личным связям владельца и другим методам, которые обычно не требуют финансовых вложений и имеют ограниченные возможности для привлечения новых клиентов.

В иерархии А. Маслоу после основных нужд на втором месте стоят стремления к стабильности и безопасному окружению. Для предпринимателя крайне важно наращивать стабильный спрос на свои услуги размещения, чтобы обеспечить долгосрочную экономическую стабильность своего бизнеса. Для владельцев гостевых домов выполнение потребности в маркетинге и рекламе становится сложной задачей из-за ограниченных финансовых возможностей и высоких затрат на эти цели. Решение этой проблемы может быть найдено через «маркетинговую сеть», которую будут формировать владельцы гостевых домов-предприниматели.<sup>3</sup>

В иерархии человеческих потребностей следующий этап включает в себя стремление к социальной активности и взаимодействию. Это означает установление и поддержание социальных связей, взаимопомощь, сотрудничество, а также взаимное внимание и забота друг о друге. Предприниматели часто стремятся к сотрудничеству и активно участвуют в создании сложных цепочек, которые способствуют формированию добавленной стоимости.

В теории А. Маслоу следует уровень, связанный с потребностью в признании и уважении, который включает стремление к успеху и получение одобрения. Для предпринимателя важно стремление к наращиванию своей деловой репутации, укреплению позиций на рынке и формированию положительного восприятия среди потребителей и бизнес-партнеров.

Постоянное обновление знаний и умений в профессиональной сфере стало неотъемлемой частью стремления предпринимателей к применению инновационных концепций. Они активно де-

<sup>1</sup> Кахраманова, Э.М. Управление трудовой мотивацией сотрудника / Э.М. Кахраманова, Н.П. Петрова. Психология и педагогика в современном обществе: Материалы XXXIII Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 14 декабря 2023 года. — Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «Ставропольское издательство «Параграф», 2023. С. 79–81.

<sup>2</sup> Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Т.А. Труфанова, Е. А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова [и др.]. — М.: Издательство «КноРус», 2023 253 с.

<sup>3</sup> Ступак А.С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала». Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11. С. 540–547.

ляются своими знаниями с сотрудниками, что способствует развитию атмосферы взаимопонимания и креативности. Разбирательство окружающего мира и поиск новых фактов стали движущей силой нашей жизни, побуждающей нас к увеличению знаний и расширению горизонтов понимания.<sup>4</sup>

В поиске идеального баланса и совершенства в бизнесе, владельцы гостиниц акцентируют внимание на красоте и порядке, стремятся к гармоничным взаимоотношениям, оптимизации рабочих процессов и обустройству территории, чтобы создать привлекательное пространство для клиентов и партнеров. Эстетические аспекты, включая гармонию и порядок, выделяются моделью А. Маслоу как ключевые элементы нового уровня потребностей.

Популярно мнение, что активация собственных сил имеет ключевое значение в продвижении к вершине потребностей — полному раскрытию индивидуального потенциала. Этот замысел становится базовым камнем в концепции А. Маслоу об этом явлении.

В системе, созданной Алдерфером, были изменены основные категории человеческих стремлений, согласно его модели. Трехслойные неотложные стремления были определены им внутри этой системы, которая имеет сходство с теми, что выделил А. Маслоу. В их число входят как физические, так и материальные аспекты благополучия; социальные связи, охватывающие все виды межличностных взаимодействий по концепции А. Маслоу, дополненные потребностью в социальном признании и защите; а также стремления к личностному развитию, подразумевающие стремление к самовыражению и самоутверждению.

Американский психолог-ученый Фредерик Герцберг разработал новую концепцию, которая базируется на принципах мотивации и гигиены в рабочей среде. Исследуя различные специализации и национальности работников, он проводил беседы прямо на рабочих местах.

Во время своей деятельности люди описывали свои эмоциональные переживания, выражая радость или разочарование в процессе анкетирования.

Основное внимание в ходе анализа уделяется поведенческим аспектам человеческой деятельности, которые приобретают значимость. Теории мотивации, ориентированные на процессы, акцентируются на способности человека осознавать и исследовать реальность, а также толковать обстоятельства<sup>5</sup>.

Согласно концепции, разработанной Фредериком Герцбергом в рамках его теории мотивации, стремления индивида к отдыху и рекреации объединяются в то, что можно назвать туристической мотивацией. Индивидуальные особенности человека, такие как физиологические и психологические характеристики, система убеждений и ценностей, образовательный уровень и личные склонности, влияют на различные проявления его поведения. В туристической индустрии непрерывно появляются новые формы путешествий, благодаря чему сегодня их количество превысило 300 различных видов и подвидов, каждый из которых нацелен на удовлетворение самых широких интересов и запросов путешественников.

Ниже мы рассмотрим две теории, относящихся к этой группе, — «Теорию справедливости С. Адамса» и «Теорию ожиданий В. Врума».

В определенной задаче, внутреннее стремление не является единственным фактором, который побуждает человека к действию, согласно основной идее теории мотивационных ожиданий.

Согласно теории, предложенной С. Адамсом, о справедливости, каждый индивид воспринимает соотношение между своими трудовыми затратами и полученным за них вознаграждением через призму субъективности. Далее, этот индивид сравнивает вышеупомянутое соотношение с подобным соотношением у других людей, которые занимаются схожей деятельностью.

Исследования, проведенные зарубежными экспертами, показывают, что важными факторами, влияющими на поведение людей и формирующими их потребности, являются мотивы. Специалисты рассматривают, какие причины могут привести к выбору определенного поведения и как люди реагируют на события в организации<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. — М.: Издательство «Академия», 2012. 366 с.

<sup>5</sup> Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Т.А. Труфанова, Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова [и др.]. — М.: Издательство «КноРус», 2023. 253 с.

<sup>6</sup> Ступак А.С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала». Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11. С. 540–547.

В России также разрабатываются вопросы управления мотивацией персонала на предприятиях. Исследование вопросов, связанных с профессиональной мотивацией, в российской научной среде впервые было инициировано в рамках трудовой психологии между концом 19-го и началом 20-го веков.

Исследователи вроде С.И. Богословского, Д.И. Журавского, А.Ф. Лазурского, Н. Мельникова, Э.С. Пентки, И.И. Рихтера, А.Л. Щеглова и других занимались разработкой различных областей, включая анализ и прогнозирование способностей для определенных профессий, а также создание и применение личностных аспектов в рабочем процессе. При разработке рабочих мест и процессов, исследователи сосредотачиваются на оценке индивидуальных черт работников, рассматривая это как ключевой аспект.

В эпоху становления советской власти, тема стимулирования работников активно изучалась и освещалась в исследованиях таких ученых, как А.П. Болтунов, А.К. Гастев, С.Г. Струмилин, Б.М. Теплов и И.Н. Шпильрейн, среди прочих.

Исследования по побуждению к работе были проведены в области психологии инженерии, опираясь на различные концепции активности человека, разработанные такими учеными, как Евгений Климов, Алексей Леонтьев, Борис Ломов, Михаил Роговин и Вячеслав Шадриков.

Одним из пионеров изучения психологии в контексте профессиональной деятельности был В.Д. Шадриков, который положил начало новой области в российской психологии труда, сосредоточившись на анализе системного развития профессиональной деятельности<sup>7</sup>.

Введение концепции «психологическая система деятельности» стало ключевым вкладом его работы, где он не только предложил модель этой системы, но и подчеркнул важность применения систематических, функциональных и иерархических методов для её анализа. Анализируя поведение в различных сферах, можно понять, что изучение мотивационных аспектов является ключевым для выявления принципов, которые управляют самим процессом действия (Т.В. Разина)<sup>8</sup>.

Современные представления утверждают, что мотивация деятельности представляет собой сложное объединение системных и личностных аспектов, формирующих целостное образование. Также взгляды на мотивационную сферу человека описывают ее как состоящую из множества компонентов, различающихся по уровням и важности, образующих динамичную и постоянно развивающуюся структуру, в которой компоненты и их взаимосвязи непрерывно эволюционируют.

Таким образом, исследования в области профессиональной мотивации, проводимые как в нашей стране, так и за рубежом, подчеркивают сложность и изменчивость этого явления. Ученые сходятся во мнении, что мотивация к работе является комплексным и изменяющимся со временем явлением, включающим в себя различные уровни и подуровни. Этот психологический конструкт не только отражает личные качества и особенности индивида, но и подвержен влиянию многочисленных внешних обстоятельств, таких как социальные условия, экономическая ситуация, особенности профессии, а также внутренних процессов, включая эмоциональное и физиологическое состояние человека. предприятия туристической индустрии имеют большой потенциал для мотивирования сотрудников<sup>9</sup>. Необходимо принимать во внимание уникальные черты социально-культурного сервиса и туризма, а также индивидуальные особенности каждой организации при разработке системы мотивации для их сотрудников.

В качестве объекта исследования управления мотивацией персонала в данной статье было выбрано предприятие сферы услуг — турагентство города Москвы «Чип Тревел».

Турагентство «Чип Тревел» является достаточно опытной компанией в сфере туризма. Целью деятельности турфирмы является оказание разнообразных и качественных туристских услуг своим клиентам. Средний возраст сотрудников 22–45 лет.

<sup>7</sup> Шадриков В.Д. Психология деятельности человека. — М.: Изд-во «Ин-т психологии РАН», 2013. 464 с.

<sup>8</sup> Разина Т.В. Мотивация научной деятельности: теоретические и методологические проблемы исследования. Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психологии труда. 2017. № 1. С. 114–136.

<sup>9</sup> Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Под ред. О.А. Лапшовой. — М.: Издательство «Юрайт», 2023. 406 с.

В турагентстве «Чип Тревел» можно наблюдать, как материальную, так и нематериальную мотивацию. Для того чтобы работник не спешил покинуть предприятие, необходимо заинтересовать его, дать ему почувствовать, что он не просто деталь большого механизма, а человек, которого ценят и без него механизм функционировать не будет. Этот пункт руководство турагентства «Чип Тревел» не считает особо важным и выплачивает регулярно заработную плату своим сотрудникам.

В качестве нематериальных средств мотивации руководство турагентства «Чип Тревел» применяет такие их виды, как поощрение, награждение грамотами.

На основании трудов Фредерика Герцберга и формирования принципах мотивации и гигиены в профессиональной среде, была разработана анкета для оценки управления мотивацией в турагентстве «Чип Тревел» и было проведено анкетирование сотрудников компании.

В первой части анкеты респонденты давали оценку своему удовлетворению от работы в компании.

На рисунке 1 представлены мнения сотрудников агентства «Чип Тревел» относительно того, насколько они удовлетворены своим работодателем.

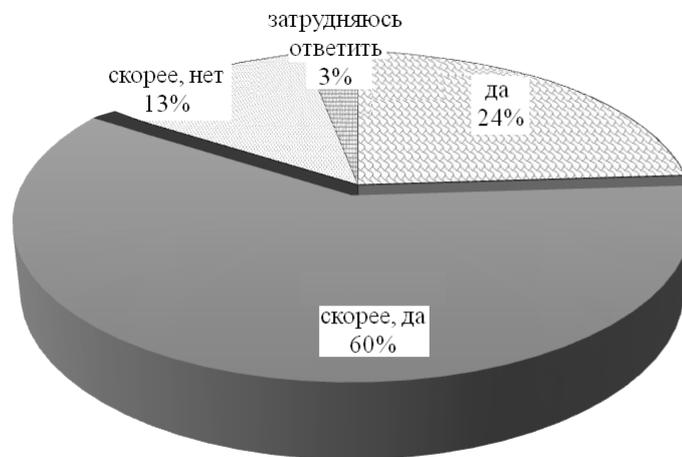


Рис. 1. Оценка турагентства «Чип Тревел», как работодателя <sup>10</sup>

Большинство участников опроса, составляющих 60%, склонились к мнению, что туристическая компания «Чип Тревел» заслуживает скорее умеренной, чем высокой оценки как работодатель. Всего лишь 24% опрошенных выразили явное положительное мнение о компании.

Люди в возрасте от 29 до 39 лет, проявляющие в основном негативное отношение, могут быть недовольны из-за своего большого опыта работы в туристическом агентстве «Чип Тревел», что может предполагать наличие вероятности.

Люди, которые уже пережили множество негативных ситуаций, обладают глубоким опытом, в то время как их молодые коллеги еще не знакомы с жизненными испытаниями. Нарушение базовой потребности в безопасности имеет критическое значение для каждого индивида, что соответствует концепции А. Маслоу о потребностях. Имея за плечами историю нескольких рабочих мест, эти опытные участники опроса обладают богатым материалом для сравнений.

Приоритеты мотивации сотрудников турагентства «Чип Тревел» тесно связаны с уникальными аспектами их работы и характерными чертами самого коллектива (доля женщин в выборке опроса составила 60%, мужчин — 40%). Для сотрудников туристического агентства «Чип Тревел», доход не является главным приоритетом. Они больше ценят такие факторы, как гарантированность и устойчивость их рабочих мест, гармоничные взаимоотношения в коллективе, возможности для личного профессионального роста и интерес к выполняемым задачам. В структуре мотиваций сотрудников турагентства «Чип Тревел», особую важность приобретают «новые мотивы»,

<sup>10</sup> Разработано автором.

которые включают в себя возможности для самостоятельной работы, инициативы и творческого подхода к решению задач.

Очевидно, что среди работников туристического агентства «Чип Тревел», принадлежащих к разным социальным и возрастным группам, доминируют отличающиеся друг от друга мотивационные факторы. Ранее упоминалось, что в большинстве ситуаций мужчины, как правило, придают большее значение размеру зарплаты, чем женщины, хотя это утверждение предполагает равенство всех остальных условий. В иерархии приоритетов профессионалов, фундаментальные стимулы, особенно заработная плата, выделяются как более весомые по сравнению с традиционными, а уж тем более с современными мотивациями. В настоящее время, для лидеров особую значимость приобрели возможности для личного развития и творческого выражения, а также стремление к достижению престижа, что можно отнести к категории «новых» мотивов. Кроме того, они высоко ценят хорошие отношения с коллегами и руководством, а также стремление приносить пользу обществу, что относится к более традиционным мотивам.

Следует подчеркнуть, что представители молодёжи и люди среднего возраста демонстрируют более сильную мотивацию.

Исследование, проведенное туристическим агентством «Чип Тревел», показало, что стимулирование персонала различными методами дает хорошие результаты. Премии оказались наиболее эффективным способом мотивации сотрудников, при этом увеличение заработной платы, возможности обучения и профессионального роста также имеют положительное воздействие на молодых работников<sup>11</sup>.

В работе «Чип Тревел» работники получают шанс на развитие своих профессиональных навыков и продвижение по карьерной лестнице, если они следуют установленным стандартам и правилам. Для поддержания высокого уровня профессионализма и результативности используются разнообразные методы мотивации и наказания, включая премии, поощрения и образовательные мероприятия. Руководство агентства по туризму нацелено на поддержание дисциплины и порядка среди своих сотрудников, что способствует успешной деятельности организации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в туристическом агентстве «Чип Тревел» существуют существенные недостатки в структуре и разработке механизмов поощрения сотрудников, отсутствует целостный и последовательный подход к стимулированию их работы.

Очевидно, что в туристическом агентстве «Чип Тревел» существует потребность в модернизации подходов к управлению работниками, что соответствует пирамиде потребностей А. Маслоу.

В компании «Чип Тревел», стремясь повысить производительность и качество труда сотрудников, целесообразно рассмотреть новые подходы к стимулированию и вознаграждению персонала:

#### 1. Подарки за хорошую работу.

Все радуются подаркам. Учитывая женское большинство в туристических агентствах, ваучеры на услуги салонов красоты или покупки в бутиках могут служить отличным стимулом для дальнейшей трудовой мотивации. При выборе подарка следует учитывать уникальные интересы, предпочтения и хобби каждого сотрудника, подходя к этому процессу с особым вниманием к личным увлечениям<sup>12</sup>.

#### 2. Бесплатные рекламные туры.

Большинство специалистов подчеркнули значимость бесплатных промо-туров как мотивационный фактор для усердия в профессиональной деятельности. Профессиональный рост управленцев усиливается, а также они имеют шанс избавиться от монотонности ежедневных задач, обогатиться новыми впечатлениями и, возможно, уделить время для отдыха<sup>13</sup>.

#### 3. Обучение и карьерный рост.

<sup>11</sup> Ступак А.С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала». Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11. С. 540–547.

<sup>12</sup> Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Т.А. Труфанова, Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова [и др.]. – М.: Издательство «КноРус», 2023. 253 с.

<sup>13</sup> Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С.Ю. Трапицына. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2024. 362 с.

Начинающих агентов по туризму мотивирует шанс принять участие в разнообразных образовательных мероприятиях и семинарах.

Таким образом, для сотрудников турагентства «Чип Тревел» важна установленная система управления мотивацией персонала. Наиболее важной для сотрудников является материальная мотивация. Обычно финансовое вознаграждение и премии являются мощным мотиватором в трудовой деятельности. Влечение к достойной оплате за свой труд является нормальным, и этот фактор следует применять как эффективный стимул.

Однако включение в систему управления мотивацией нематериальных мер является не менее важной, поэтому для сотрудников турагентства «Чип Тревел» предлагается введение таких мер, как подарки за хорошую работу; бесплатные рекламные туры; обучение и карьерный рост.

#### Список литературы

1. Ананченкова П.И. Обучение и развитие сотрудников – устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально-трудовых отношений. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.
2. Кахраманова, Э.М. Управление трудовой мотивацией сотрудника / Э.М. Кахраманова, Н.П. Петрова. Психология и педагогика в современном обществе: Материалы XXXIII Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 14 декабря 2023 года. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «Ставропольское издательство “Параграф”», 2023. С. 79–81.
3. Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Т.А. Труфанова, Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова [и др.]. – М.: Издательство «КноРус», 2023. 253 с.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С.Ю. Трапицына. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2024. 362 с.
5. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Издательство «Академия», 2012. 366 с.
6. Разина Т.В. Мотивация научной деятельности: теоретические и методологические проблемы исследования. Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психологии труда. 2017. № 1. С. 114–136.
7. Ступак А.С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала». Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11. С. 540–547.
8. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Под ред. О.А. Лапшовой. – М.: Издательство «Юрайт», 2023. 406 с.
9. Шадриков В.Д. Психология деятельности человека. – М.: Изд-во «Ин-т психологии РАН», 2013. 464 с.

#### References

1. Ananchenkova P.I. Training and development of employees – a steady trend in the management of human resources in the system of social and labor relations. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P.101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.
2. Kahramanova, E.M. Management of employee work motivation / E.M. Kahramanova, N.P. Petrova. Psychology and pedagogy in modern society: Materials of the XXXIII All-Russian Scientific and Practical Conference, Stavropol, December 14, 2023. – Stavropol: Limited Liability Company «Stavropol Publishing House “Paragraph”», 2023. P. 79–81.
3. Motivational management: textbook / T.A. Trufanova, E.A. Kolesnichenko, Y.Yu. Radyukova [etc.]. – M.: KnoRus Publishing House, 2023. 253 p.
4. Motivation and stimulation of work activity: textbook and workshop for universities / S.Yu. Trapitsyn [etc.]; under the general editorship of S. Yu. Trapitsyn. – 2nd ed., revised. and additional – M.: Publishing house «Urayt», 2024. 362 p.
5. Pryazhnikov N.S. Motivation for work. – M.: Publishing House «Academy», 2012. 366 p.
6. Razina T.V. Motivation for scientific activity: theoretical and methodological problems of research. Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and labor psychology. 2017. No. 1. P. 114–136.
7. Stupak A.S. On the essence of the concept of «personnel labor motivation». Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020. No. 11. P. 540–547.
8. Personnel management: textbook and workshop for secondary vocational education / Ed. O.A. Lapshova. – M.: Publishing house «Urayt», 2023. 406 p.
9. Shadrikov V.D. Psychology of human activity. – M.: Publishing house «Institute of Psychology RAS», 2013. 464 p.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-112-121>



## Формирование лояльности потребителя в сфере цифровых экосистемных продуктов

**Е. И. Халиф**

Аспирант,  
[egrxal@mail.com](mailto:egrxal@mail.com)

Факультет менеджмента,  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
Москва, Россия

**М. В. Россинская**

Доктор экономических наук,  
[rossmy@mail.ru](mailto:rossmy@mail.ru)

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Статья посвящена изучению важности повышения лояльности клиентов для успешного развития бизнеса в эпоху цифровых технологий. Автор выделяет ценность бренда, доверие клиентов и удовлетворенность как ключевые факторы, оказывающие влияние на уровень лояльности клиентов. Статья определяет сложности современного рынка и необходимость использования цифровых инструментов для формирования и удержания лояльности потребителей.

Исследование направлено на определение методов формирования лояльности клиентов, включая анализ важности различных факторов, сегментацию рынка и использование цифровых технологий. Результаты исследования окажутся полезными для компаний, нацеленных на укрепление своей базы лояльных клиентов.

Стоит не только удовлетворять потребности клиентов, но и строить эмоциональные связи с ними, учитывая их индивидуальные предпочтения. Автор обращает внимание на значимость качества обслуживания, репутации бренда, ценообразования и персонализации в формировании и поддержании лояльности клиентов.

Исследование также подчеркивает важность перехода от лояльности к продукту к лояльности к бренду, что способствует увеличению удержания клиентов и обеспечивает устойчивый рост бизнеса. Особое внимание уделено эмоциональной связи с клиентами и значению качества обслуживания для установления долгосрочных отношений.

**Ключевые слова:** лояльность потребителя, цифровые экосистемные продукты, ценность бренда, доверие клиентов, удовлетворенность клиентов, цифровые технологии, сегментация рынка, цифровизация, клиентский опыт.

**Для цитирования:** Халиф Е.И., Россинская М.В. Формирование лояльности потребителя в сфере цифровых экосистемных продуктов. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 112–121. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-112-121>.

## Formation of consumer loyalty in the field of digital ecosystem products

**E. I. Khalif**

Postgraduate student,  
[egrxal@mail.com](mailto:egrxal@mail.com)

Faculty of Management,  
Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,  
Moscow, Russia

**M. V. Rossinskaya**

*Dr. Sci. (Econ.),*  
[rossmv@mail.ru](mailto:rossmv@mail.ru)

*Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *The article is devoted to studying the importance of increasing customer loyalty for successful business development in the digital era. The author identifies brand equity, customer trust and satisfaction as key factors influencing the level of customer loyalty. The article identifies the complexities of the modern market and the need to use digital tools to form and maintain consumer loyalty.*

*The study aims to identify methods for building customer loyalty, including analyzing the importance of various factors, market segmentation and the use of digital technologies. The results of the study will be useful for companies aimed at strengthening their base of loyal customers.*

*It is worth not only satisfying the needs of customers, but also building emotional connections with them, taking into account their individual preferences. The author draws attention to the importance of service quality, brand reputation, pricing and personalization in creating and maintaining customer loyalty.*

*The study also highlights the importance of moving from product loyalty to brand loyalty to increase customer retention and ensure sustainable business growth. Particular attention is paid to the emotional connection with clients and the importance of quality of service in establishing long-term relationships.*

**Keywords:** *consumer loyalty, digital ecosystem products, brand value, customer trust, customer satisfaction, digital technologies, market segmentation, digitalization, customer experience.*

**For citation:** *Khalif E.I., Rossinskaya M.V. Formation of consumer loyalty in the field of digital ecosystem products. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 112–121. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-112-121>.*

## Введение

Повышение лояльности клиентов в сфере продуктов цифровой экосистемы имеет решающее значение для роста бизнеса. Доверие играет ключевую роль в повышении лояльности к бренду в цифровую эру. Такие факторы, как ценность бренда, доверие клиентов и удовлетворенность клиентов, значительно влияют на лояльность клиентов.

Сложность современного рынка обуславливает необходимость внедрения новых цифровых технологий для формирования и поддержания лояльности клиентов. Понимание важности факторов, влияющих на лояльность клиентов, с учетом сегментов рынка, типов предприятий и характеристик целевой аудитории крайне важно в эпоху цифровизации.

Поэтому организации должны сосредоточиться на обеспечении ценности, удовлетворении потребностей клиентов и использовании цифровых инструментов для установления прочных связей с клиентами и обеспечения долгосрочной лояльности в сфере продуктов цифровой экосистемы.

Объектом исследования является лояльность потребителя, предметом исследования является методы формирования лояльности потребителя в сфере цифровых экосистемных продуктов.

Результаты исследования будут полезны компаниям, которые нацелены на приобретение лояльности клиентов.

Цель исследования — определить методы формирования лояльности потребителя в сфере цифровых экосистемных продуктов.

Задачи исследования — описать сущность лояльности потребителя, выявить методы формирования лояльности потребителя в сфере цифровых экосистемных продуктов и описать кейсы.

## Основная часть

### I. Лояльность потребителя: сущность и свойства

Повышение лояльности клиентов к цифровым продуктам в значительной степени зависит от таких факторов, как капитал бренда, доверие клиентов, удовлетворенность и качество предоставляемых услуг.

Исследования подчеркивают важность доверия для повышения лояльности к бренду в цифровую эпоху. Капитал цифрового бренда положительно влияет на лояльность клиентов, и доверие играет решающую роль в этих отношениях.

Кроме того, удовлетворенность клиентов выступает промежуточной переменной, влияющей на влияние имиджа бренда и цифрового банкинга на лояльность клиентов. Понимание меняющегося поведения потребителей в связи с цифровизацией необходимо для структурирования факторов, определяющих лояльность клиентов в цифровой сфере. Поэтому, компании должны сосредоточиться на повышении ценности бренда, доверия и удовлетворенности клиентов с помощью цифровых услуг и продуктов, чтобы развивать и поддерживать лояльность клиентов в цифровом мире<sup>1</sup>.

Привлечение нового клиента взамен старого обходится в 5–25 раз дороже, чем удержание существующего, а повышение коэффициента удержания клиентов всего на 5% может увеличить прибыль компании на 25–95%.<sup>2</sup>

Исследование 2022 года показало, что участники программ лояльности клиентов приносят соответствующему бизнесу на 12–18% больше прибыли, чем те, кто в них не участвует.<sup>3</sup>

Однако исследователи поддерживают целый ряд факторов, влияющих на лояльность клиентов, таких как удовлетворенность клиентов, доверие, качество обслуживания и воспринимаемая ценность, что затрудняет определение того, какие факторы предоставляют маркетологам наибольшие возможности для использования. Несмотря на это, появляется все больше доказательств того, что психологическая привязанность является ключевым элементом развития лояльности к определенному бизнесу или бренду, об этом чуть подробнее во втором разделе.

Хотя одно из наиболее распространенных определений лояльности, данное Р. Оливером, включает в себя «глубоко укоренившееся обязательство повторно покупать или повторно патронировать предпочитаемый товар/услугу постоянно в будущем»<sup>4</sup>, оценить лояльность покупателей в цифровой сфере с помощью показателей, связанных с физическими продажами, довольно сложно, поскольку в этих определениях мало попыток понять факторы, лежащие в основе такого поведения.<sup>5</sup>

В частности, для анализа изменений в саморазвитии и самовыражении потребителей более актуальными оказываются определения потребительской лояльности, которые выходят за рамки повторных покупок и рассматривают поведенческие и мировоззренческие показатели, такие как эмоциональная приверженность и благоприятное отношение к продукту/бизнесу.

В данном исследовании остановимся на том, что потребительская лояльность потребителей определяется не только повторными покупками, но и позитивным общением из уст в уста с другими людьми, выступающими в качестве неформальных информационных каналов, оказывающими влияние и выражающими благоприятное мнение.

Поскольку лояльность клиентов редко является легко наблюдаемым феноменом, независимо от того, какое определение «лояльности» выбрано, в цифровой сфере предприятиям, как правило, эффективнее всего анализировать «сарафанное радио» и настроения потребителей в отношении их брендов, событий и публичного имиджа.<sup>6</sup>

Гипотеза авторов состоит в том, что широко распространенным показателем лояльности считается позитивное «сарафанное радио», которое предполагает высказывание положительных отзывов о бизнесе/продукте или рекомендацию его другим. Однако для ее подтверждения рассмотрим литературу относительно факторов и методик формирования лояльности.

<sup>1</sup> Третьяков О.В. Анализ факторов успеха создания, функционирования и развития цифровых экосистем в бизнесе. Московский экономический журнал. 2022. №. 2. С. 643–652.

<sup>2</sup> Матвеев А. Ю. Управление стратегией развития цифровой экосистемы. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. №. 3А. С. 693–699.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Oliver, R.L. (1999) Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, 63, 33–34.

<sup>5</sup> Gunawan I. Customer loyalty: The effect customer satisfaction, experiential marketing and product quality. *KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*. 2022. Т. 1. №. 1. С. 35–42.

<sup>6</sup> Duffy D. L. Customer loyalty strategies. *Journal of consumer marketing*. 1998. Т. 15. №. 5. С. 435–448.

## II. Факторы формирования лояльности в сфере цифровых экосистемных продуктов

Одним из ключевых аспектов, оказывающих влияние на приверженность к продукту, является его качество и надежность. Потребители с большей вероятностью будут придерживаться продукта, который неизменно выполняет свои обещания и соответствует или даже превосходит их ожидания. Например, компания Apple наладила прочную базу постоянных клиентов благодаря высокому качеству и надежности своей продукции. От iPhone до MacBook, Apple заработала репутацию производителя изделий, которые не только визуально привлекательны, но и функционируют исключительно надежно.

Изначально был создан продукт, который компания превратила в целую экосистему, которая пользуется колоссальным успехом.

Еще одним значимым фактором, который способен укрепить или ослабить лояльность к продукту, является уровень обслуживания и поддержки клиентов, предоставляемый брендом. Когда у покупателей возникают проблемы с товаром, они ждут оперативной и результативной поддержки.

Подход брендов, которые успешно работают в этом направлении, например, как Amazon, часто вознаграждается увеличением лояльности клиентов. Круглосуточная помощь, бесперебойные возвраты товаров и оперативное решение проблем потребителя могут существенным образом повлиять на принятие решения о том, оставаться ли с тем или иным продуктом.

Итак, общее восприятие и репутация бренда играют ключевую роль в формировании лояльности к продукту. Потребители склонны оставаться верными тому или иному товару, если видят бренд как надежного, этичного и отвечающего их ценностям.<sup>7</sup>

Примером могут служить компании, такие как Patagonia, которые знамениты своим стремлением к экологической устойчивости и успешно привлекают к себе базу постоянных клиентов, в частности тех, кто предпочитает экологически безопасные товары. Позитивный имидж и репутация бренда создают эмоциональную связь с покупателями, способствуя формированию долгосрочной лояльности.

Несмотря на важность качества и надежности, цена и стоимость продукта также сильно влияют на лояльность покупателей.

Потребители часто готовы платить больше за продукты, которые, по их мнению, того стоят.

Такие бренды, как Nike и Rolex, успешно позиционируют себя как бренды премиум-класса, предлагающие превосходное качество и мастерство, что приводит к появлению лояльных покупателей, готовых инвестировать в их продукцию. С другой стороны, бренды, которые постоянно предлагают конкурентоспособные цены без ущерба для качества, такие как Costco, сумели завоевать сильную лояльность среди потребителей, заботящихся о цене.

На современном высококонкурентном рынке персонализация и индивидуализация стали ключевыми факторами, определяющими лояльность к продукту.<sup>8</sup>

Бренды, предлагающие персонализированный опыт, индивидуальные рекомендации и настраиваемые опции, создают у своих покупателей ощущение эксклюзивности и уникальности. Например, кампания Coca-Cola «Поделись колой», в рамках которой потребители могли найти свои имена на бутылках с колой, не только вызвала ажиотаж, но и способствовала формированию чувства личной связи с брендом, что привело к повышению лояльности.

Понимание факторов, влияющих на лояльность к продукту, крайне важно для брендов, стремящихся установить долгосрочные отношения со своими клиентами. Сосредоточившись на качестве, обслуживании клиентов, репутации бренда, ценообразовании и персонализации, компании могут создать прочный фундамент для формирования и поддержания лояльности покупателей.

Одним из интересных явлений в поведении потребителей является переход от лояльности к продукту до лояльности к бренду, что нас и интересует. В то время как лояльность к продукту

<sup>7</sup> Колобова Е. П. Анализ методов оценки уровня лояльности потребителей. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2012. №. 3. С. 92–96.

<sup>8</sup> Там же.

относится к предпочтениям клиентов к конкретному продукту, лояльность к бренду выходит за рамки этого, охватывая эмоциональную связь клиентов и доверие к бренду в целом. Этот сдвиг имеет решающее значение для бизнеса, поскольку он может привести к долгосрочным отношениям с клиентами, увеличению удержания клиентов и, в конечном счете, устойчивому росту.

Давайте углубимся в этот переход и рассмотрим некоторые примеры, которые иллюстрируют его значение.

Во-первых, рассмотрим пример смартфона. Клиент может изначально быть лояльным к смартфону конкретного бренда из-за его превосходного качества камеры. Однако, поскольку они продолжают использовать продукты бренда и испытывают постоянную производительность, отличное обслуживание клиентов и инновационные функции в различных линейках продуктов, их лояльность начинает выходить за рамки смартфона и становится лояльностью к экосистеме продуктов под определенным брендом. Они развивают сильные предпочтения бренда, учитывая другие предложения того же бренда при принятии будущих решений о покупке. Этот переход от лояльности к продукту к бренду обусловлен способностью бренда последовательно приносить ценность и соответствовать ожиданиям клиентов в различных категориях продуктов<sup>9</sup>.

Другим примером является переход от лояльности к определенному вкусу или варианту пищевого продукта к лояльности ко всему бренду и экосистеме брендов.

Например, клиент может изначально быть верен определенной марке картофельных чипсов, потому что ему нравится вкус и текстура своих чипсов со вкусом барбекю. Однако, исследуя другие вкусы и варианты в ассортименте бренда, он обнаруживает, что постоянно наслаждается качеством и вкусом бренда во всех своих предложениях. Этот положительный опыт культивирует чувство доверия и лояльности к бренду в целом, что повышает вероятность того, что в будущем он будет выбирать продукцию бренда по сравнению с конкурентами.

Кроме того, переход от лояльности к продукту к лояльности к бренду также можно наблюдать в индустрии моды. Клиент может изначально быть привлечен к определенному бренду одежды из-за качества и дизайна конкретного предмета, который он приобрел.<sup>10</sup>

Однако, продолжая изучать коллекции бренда, они обнаруживают, что бренд постоянно соответствует их личному стилю, ценностям и стремлениям и становятся преданными клиентами экосистемы — отели, бутики, салоны красоты. Это выравнивание создает эмоциональную связь, что делает их более верными и с большей вероятностью останутся верными бренду и будут рассматривать его как свой выбор моды.

В заключение, переход от лояльности к продукту к лояльности к бренду является важной вехой для любого бизнеса. Это означает, что клиенты не только доверяют и предпочитают конкретный продукт, но и имеют эмоциональную связь и доверие к бренду в целом. Понимая и развивая этот переход, предприятия могут строить долгосрочные отношения со своими клиентами, что приводит к увеличению удержания клиентов и устойчивому росту.

Построение эмоциональных связей с клиентами является ключевым фактором лояльности к экосистеме. Понимая своих клиентов, персонализируя их опыт, рассказывая убедительные истории, воспитывая чувство общности и удивляя их неожиданными жестами, возможно создать глубокую эмоциональную связь, которая выходит за рамки продукта или услуги, которую бренд предлагает. В конечном счете, эти эмоциональные связи приведут к долгосрочной лояльности к бренду и пропаганде.

Одним из ключевых факторов, способствующих лояльности к бренду, является качество обслуживания клиентов. Недостаточно, чтобы продукт просто удовлетворял потребности и ожидания потребителей, он также должен предоставить им исключительный опыт, который выходит за рамки.

Сосредоточившись на создании позитивных взаимодействий и запоминающихся моментов, бренды могут культивировать сильное чувство лояльности среди своей клиентской базы.

<sup>9</sup> Третьяков О.В. Анализ факторов успеха создания, функционирования и развития цифровых экосистем в бизнесе. Московский экономический журнал. 2022. №. 2. С. 643–652.

<sup>10</sup> Там же.

Отличный клиентский опыт начинается с установления личной связи с потребителем. Бренды, которые тратят время, чтобы понять своих клиентов на индивидуальном уровне, могут лучше адаптировать свои продукты и услуги в соответствии с их конкретными потребностями. Например, розничный торговец одеждой, который предлагает персонализированные сеансы укладки или отправляет персонализированные рекомендации, основанные на предыдущих покупках клиента, может создать чувство знакомства и заставить клиента чувствовать себя ценным и понятым.

Бренды, которые делают все возможное, чтобы превзойти ожидания клиентов, часто зарабатывают свою лояльность. Это может быть достигнуто путем предоставления исключительного обслуживания клиентов, предложения беспрепятственных возвратов и обменов или даже удивления клиентов неожиданными льготами или наградами. Например, отель, который обновляет номер гостя по прибытии, или кафе, которое предлагает бесплатную выпечку в день рождения клиента, демонстрирует приверженность обеспечению незабываемых впечатлений, которая выходит за рамки основной сделки.<sup>11</sup>

Последовательность имеет решающее значение для укрепления лояльности к бренду через клиентский опыт. Будь то взаимодействие в магазине, онлайн-платформы или поддержка клиентов, поддержание согласованного опыта во всех точках соприкосновения имеет важное значение. Клиенты ожидают бесперебойного и согласованного взаимодействия с брендом, независимо от выбранного ими канала. Бренды, которые обеспечивают последовательный и единый опыт, укрепляют доверие и лояльность к своим клиентам, в конечном итоге повышая лояльность к бренду.

Прислушиваться к отзывам клиентов и принимать меры — еще один жизненно важный аспект повышения лояльности к бренду через клиентский опыт. Бренды, которые активно ищут обратную связь и отвечают на проблемы или предложения клиентов, демонстрируют, что они ценят мнение своих клиентов. Внедряя изменения на основе отзывов клиентов, бренды показывают, что они привержены постоянному совершенствованию своих продуктов и услуг, чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов. Эта отзывчивость укрепляет доверие и лояльность среди клиентов, которые чувствуют себя услышанными и оцененными.

Помимо удовлетворения функциональных потребностей, бренды, которые способны создать эмоциональную связь со своими клиентами, имеют больше шансов повысить лояльность к бренду. Эмоциональные связи могут быть сформированы посредством повествования, согласования с ценностями, которые резонируют с клиентами, или вызывая положительные эмоции с помощью маркетинговых кампаний. Например, спортивный бренд, который рассказывает вдохновляющие истории о спортсменах, преодолевающих трудности, может вызвать у своих клиентов чувство мотивации и вдохновения, создавая сильную эмоциональную связь, которая способствует лояльности.

В современную цифровую эпоху клиенты ожидают бесперебойного омниканального опыта, который позволит им без особых усилий взаимодействовать с брендом на нескольких платформах. Бренды, которые обеспечивают последовательный опыт по всем каналам, будь то через веб-сайт, мобильное приложение, социальные сети или физические магазины, создают удобство и легкость для своих клиентов. Обеспечивая плавный переход между каналами и предлагая интегрированные функции, такие как click-and-collect или персонализированные рекомендации, бренды могут улучшить общее качество обслуживания клиентов и повысить лояльность бренда.<sup>12</sup>

В заключение, опыт клиентов играет решающую роль в укреплении лояльности к экосистеме. Создавая личную связь, выходя за рамки, поддерживая последовательность, слушая и отвечая на отзывы, создавая эмоциональные связи и обеспечивая бесшовный омниканальный опыт, бренды могут создать лояльную клиентскую базу, которая не только продолжает поддерживать свои продукты, но и становится сторонниками бренда. Приоритетность клиентского опыта необходима не только для повышения лояльности к бренду, но и для поддержания долгосрочного успеха на современном конкурентном рынке.

<sup>11</sup> Щербаков Г. А. Цифровые экосистемы как инструмент достижения конкурентных преимуществ на финансовом рынке: системный анализ проблемы. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. №. 1. С. 42–59.

<sup>12</sup> Василенко Н. В. Особенности формирования экологической составляющей потребительских предпочтений в цифровой среде. *IT-Economy*. 2019. Т. 12. №. 5. С. 23–32.

### III. Способы повышения лояльности к бренду в сфере цифровых экосистемных продуктов

В современную цифровую эпоху социальные сети стали неотъемлемой частью нашей жизни. С миллиардами активных пользователей на таких платформах, как Facebook, Instagram, Twitter и TikTok, неудивительно, что компании обращаются к платформам для повышения лояльности к бренду и экосистеме продуктов. Кроме того, маркетинг инфлюенсеров приобрел огромную популярность, предлагая уникальную возможность связаться с целевой аудиторией с помощью надежных голосов<sup>13</sup>.

Говоря о российских экосистемных брендах, отметим следующие экосистемы:

- банки: Сбер, Тинькофф, ВТБ;
- IT и телеком: Яндекс, VK, МТС, МегаФон;
- ритейл и классифайды: X5 Retail Group, Ozon, Wildberries, Авито.

Наиболее крупные российские экосистемы — это Яндекс, МТС, Сбер, Тинькофф, Mail.ru.

Одним из наиболее эффективных способов повышения лояльности к бренду является создание сильного присутствия на платформах социальных сетей и аутентичное взаимодействие с аудиторией. Оперативные ответы на комментарии и сообщения, выражение признательности за отзывы клиентов и активное участие в разговорах, связанных с отраслью, является одними из ключевых способов выстраивания лояльности.

Необходимо поощрять своих клиентов создавать и делиться контентом, связанным с экосистемными продуктами. Пользовательский контент не только обеспечивает подлинное одобрение, но и способствует развитию чувства общности среди ваших клиентов.

GoPro, лидер в области экшн-камер, освоил эту стратегию. Они поощряют своих клиентов делиться своими захватывающими приключениями, снятыми с помощью камер, создавая поток захватывающего UGC, который демонстрирует возможности их продукта.

Маркетинг влияния — это мощный инструмент для повышения лояльности к бренду. Партнерство с влиятельными лицами, которые соответствуют ценностям экосистемы и целевой аудитории, может значительно повысить авторитет.

Предложение эксклюзивных рекламных акций и подарков в социальных сетях может создать ажиотаж вокруг вашего бренда и привлечь клиентов. Например, Starbucks часто проводит конкурсы в социальных сетях, где клиенты могут выиграть бесплатный кофе или товары. Участвуя, клиенты чувствуют принадлежность к сообществу Starbucks и с большей вероятностью останутся лояльными.

Рассказ реальных историй о том, как продукт или услуга положительно повлияли на жизнь клиентов. Истории от сообщества Airbnb отличный пример. В них представлены трогательные истории от хозяев и гостей, демонстрируя уникальные впечатления, которые предлагает их платформа. Обмен этими историями гуманизирует бренд и усиливает его эмоциональную привлекательность.

Одной из ключевых стратегий для поддержания и укрепления лояльности бренда является обеспечение последовательных и аутентичных сообщений бренда во всех точках соприкосновения. Последовательность помогает создать сильную идентичность бренда, облегчая клиентам распознавание и связь с брендом. Поддерживая последовательный тон, голос и визуальную идентичность, бренды могут укрепить доверие и лояльность среди своих клиентов. Например, последовательные сообщения Apple об инновациях, простоте и пользовательском опыте помогли им создать сильную и лояльную клиентскую базу.

Также отметим, Coca-Cola десятилетиями использует свою культовую красно-белую цветовую гамму и послание счастья. Эта последовательность сделала Coca-Cola мгновенно узнаваемой и способствовала ее неизменной лояльности к бренду.

Наконец, важно постоянно следить за своими усилиями в социальных сетях и адаптировать свою стратегию по мере необходимости, использовать инструменты аналитики для отслеживания вовлеченности, настроений и отзывов клиентов.

<sup>13</sup> Василенко Н. В. Особенности формирования экологической составляющей потребительских предпочтений в цифровой среде. *IT-Economy*. 2019. Т. 12. №. 5. С. 23–32.

В целом мы можем определить следующие факторы формирования лояльности потребителя в сфере цифровых экосистемных продуктов:

1. Предоставление исключительного обслуживания клиентов.

Данный шаг имеет решающее значение для повышения лояльности к бренду. Клиенты ожидают своевременной и эффективной поддержки, когда у них есть вопросы, проблемы или проблемы с продуктом или услугой. Выход за рамки решения проблем клиентов не только обеспечивает их удовлетворение, но и оставляет неизгладимое положительное впечатление. Такие компании, как Zappos, построили свою репутацию, предоставляя исключительное обслуживание клиентов, создавая лояльных клиентов, которые доверяют и выступают за бренд.

2. Программы вознаграждений и стимулов.

Внедрение программ вознаграждений и стимулов является эффективным способом поощрения повторных покупок и повышения лояльности к бренду. Эти программы могут включать в себя баллы лояльности, эксклюзивные скидки, персонализированные предложения или халяву, которые создают чувство ценности и признательности клиентов. Популярная программа вознаграждений Starbucks предлагает баллы за каждую покупку, позволяя клиентам обменивать их на бесплатные напитки или продукты питания, тем самым стимулируя их выбирать Starbucks по сравнению с конкурентами.

3. Взаимодействие с клиентами в социальных сетях.

Взаимодействие с клиентами в социальных сетях является отличной стратегией для поддержания и укрепления лояльности к бренду. Бренды могут использовать эти платформы для развития значимых связей, сбора обратной связи и своевременной поддержки. Активно отвечая на запросы, комментарии и опасения клиентов, бренды показывают, что они ценят мнение своих клиентов и стремятся к их удовлетворению.

4. Создание чувства общности.

Бренды могут повысить лояльность, создавая чувство общности среди своих клиентов. Это может быть достигнуто с помощью различных средств, таких как проведение мероприятий, создание онлайн-форумов или групп или организация программ оценки клиентов. Создание сообщества позволяет клиентам общаться с единомышленниками, делиться опытом и чувствовать себя причастным. Наружный ритейлер REI успешно создал сообщество, организовав мероприятия на свежем воздухе и поощряя клиентов делиться своими приключениями на свежем воздухе, тем самым создав лояльную клиентскую базу.

5. Постоянное внедрение инноваций.

Для поддержания лояльности к бренду компании должны постоянно внедрять инновации и совершенствовать свои продукты или услуги. Оставаясь впереди конкурентов и постоянно удовлетворяя меняющиеся потребности клиентов, бренды могут сохранять доверие и лояльность клиентов. Регулярные обновления продуктов и достижения Apple в области технологий привлекали и возбуждали своих клиентов, что привело к постоянной лояльности к бренду.

6. Персонализация клиентского опыта.

Персонализация играет важную роль в создании лояльности к бренду. Адаптация клиентского опыта к индивидуальным предпочтениям и потребностям заставляет клиентов чувствовать себя ценными и понятными. Бренды могут использовать данные клиентов для предложения персонализированных рекомендаций, индивидуальных предложений или эксклюзивного контента. Персонализированные рекомендации Amazon по продуктам, основанные на предыдущих покупках и истории просмотров, способствовали их сильной лояльности к бренду.

7. Построение эмоциональных связей.

Эмоциональные связи являются мощными драйверами лояльности к бренду. Бренды, которые вызывают положительные эмоции, такие как счастье, доверие или ностальгия, с большей вероятностью создадут прочные отношения с клиентами. Например, Coca-Cola на протяжении многих лет культивирует сильную лояльность к бренду благодаря своей эмоциональной и душевной рекламе, которая вызывает чувства счастья, единения и празднования.

В заключение, поддержание и укрепление лояльности к бренду требует сочетания последовательных сообщений, исключительного обслуживания клиентов, программ вознаграждения,

взаимодействия с социальными сетями, создания сообщества, инноваций, персонализации и эмоциональных связей. Реализуя эти стратегии, бренды могут создать лояльную клиентскую базу, которая не только продолжает выбирать свои продукты или услуги, но и становится сторонниками бренда, распространяя позитивные уста из уст в уста и способствуя долгосрочному успеху.

На современном высококонкурентном рынке создание и поддержание лояльности к бренду как никогда важно. В то время как лояльность к продукту может изначально привлекать клиентов, именно переход к лояльности к экосистеме действительно обеспечивает долгосрочный успех.

Так, мы исследовали путь от лояльности продукта до лояльности к бренду и экосистеме, понимая его значение и изучая стратегии его укрепления.

### Заключение

В статье рассмотрены ключевые аспекты формирования лояльности потребителя в сфере цифровых экосистемных продуктов. Было установлено, что повышение лояльности клиентов играет решающую роль для роста бизнеса в цифровую эпоху. Ценность бренда, доверие клиентов и удовлетворенность были выявлены как основные факторы, влияющие на лояльность клиентов.

Исследование также подчеркнуло необходимость внедрения цифровых технологий для формирования и поддержания лояльности клиентов на современном рынке. Понимание важности факторов, учитывая сегментацию рынка и использование цифровых инструментов, является ключевым для успешного установления прочных связей с клиентами и обеспечения долгосрочной лояльности.

Факторы, влияющие на формирование лояльности, включают в себя качество продукта, уровень обслуживания, ценообразование, персонализацию и создание уникального опыта для потребителей. Отмечено, что эмоциональная связь с брендом и доверие также играют важную роль в этом процессе.

Исследование выявило значимость перехода от лояльности к продукту, к лояльности, к бренду как важного этапа в развитии отношений с клиентами. Понимание и развитие этого перехода позволяет предприятиям строить долгосрочные отношения, повышая удержание клиентов и обеспечивая устойчивый рост бизнеса.

Таким образом, создание эмоциональных связей с клиентами, предоставление высококачественного обслуживания и уникального опыта, а также развитие доверия и ценности бренда являются основополагающими принципами формирования и поддержания лояльности потребителя в цифровой экосистеме продуктов.

### Список литературы

1. Бекузарова З.В. Влияние покупательской вовлеченности в бренд на удовлетворенность и лояльность потребителей. Экономические исследования и разработки. 2022. №. 3. С. 23–29.
2. Битохова Д.А. Лояльность потребителей: теоретический аспект. Научные междисциплинарные исследования. 2020. №. 3-1. С. 102–108.
3. Василенко Н.В. Особенности формирования экологической составляющей потребительских предпочтений в цифровой среде. *π-Economy*. 2019. Т. 12. №. 5. С. 23–32.
4. Колобова Е.П. Анализ методов оценки уровня лояльности потребителей. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2012. №. 3. С. 92–96.
5. Матвеев А.Ю. Управление стратегией развития цифровой экосистемы. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. №. 3А. С. 693–699.
6. Третьяков О.В. Анализ факторов успеха создания, функционирования и развития цифровых экосистем в бизнесе. Московский экономический журнал. 2022. №. 2. С. 643–652.
7. Щербаков Г.А. Цифровые экосистемы как инструмент достижения конкурентных преимуществ на финансовом рынке: системный анализ проблемы. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. №. 1. С. 42–59.
8. Duffy D.L. Customer loyalty strategies. *Journal of consumer marketing*. 1998. Т. 15. №. 5. С. 435–448.
9. Griffin J. Customer loyalty. — *Jossey-Bass*, 1995. С. 135.
10. Gunawan I. Customer loyalty: The effect customer satisfaction, experiential marketing and product quality. *KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*. 2022. Т. 1. №. 1. С. 35–42.

11. Khairawati S. Effect of customer loyalty program on customer satisfaction and its impact on customer loyalty. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147–4478). 2020. Т. 9. №. 1. С. 15–23.
12. Oliver, R.L. (1999) Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, 63, 33–34. <https://doi.org/10.2307/1252099>.
13. Vilkaite-Vaitone N., Skackauskiene I. Service customer loyalty: An evaluation based on loyalty factors. *Sustainability*. 2020. Т. 12. №. 6. С. 2260.

#### References

1. Bekuzarova Z.V. Influence of customer involvement in the brand on customer satisfaction and loyalty. *Economic Research and Development*. 2022. №. 3. С. 23–29.
2. Bitokhova D.A. Consumer loyalty: theoretical aspect. *Scientific interdisciplinary research*. 2020. №. 3-1. С. 102–108.
3. Vasilenko N.V. Features of the formation of the environmental component of consumer preferences in the digital environment. *π-Economy*. 2019. Т. 12. №. 5. С. 23–32.
4. Kolobova E.P. Analysis of methods for assessing the level of customer loyalty. *Izvestiya St. Petersburg State University of Economics*. 2012. №. 3. С. 92–96.
5. Matveev A.Yu. Managing the strategy of digital ecosystem development. *Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2023. Т. 13. №. 3A. С. 693–699.
6. Tretyakov O.V. Analysis of success factors of creation, functioning and development of digital ecosystems in business. *Moscow Economic Journal*. 2022. №. 2. С. 643–652.
7. Scherbakov G.A. Digital ecosystems as a tool to achieve competitive advantages in the financial market: system analysis of the problem. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*. 2022. Т. 13. №. 1. С. 42–59.
8. Duffy D.L. Customer loyalty strategies. *Journal of consumer marketing*. 1998. Т. 15. №. 5. С. 435–448.
9. Griffin J. *Customer loyalty*. – Jossey-Bass, 1995. С. 135.
10. Gunawan I. Customer loyalty: The effect customer satisfaction, experiential marketing and product quality. *KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*. 2022. Т. 1. №. 1. С. 35–42.
11. Oliver, R.L. (1999) Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, 63, 33–34. <https://doi.org/10.2307/1252099>.
12. Khairawati S. Effect of customer loyalty program on customer satisfaction and its impact on customer loyalty. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147–4478). 2020. Т. 9. №. 1. С. 15–23.
13. Vilkaite-Vaitone N., Skackauskiene I. Service customer loyalty: An evaluation based on loyalty factors. *Sustainability*. 2020. Т. 12. №. 6. С. 2260.

**Социокультурные аспекты  
предпринимательской деятельности /  
Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity**

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-122-132>



**К вопросу о проблемах переговорного процесса бизнеса  
и перспективах их преодоления  
средствами больших языковых моделей**

**Л. Ю. Гладилін**

*Партнер,*

*[Leonid.gladilin@gmail.com](mailto:Leonid.gladilin@gmail.com)*

*E-Commerce and Digital Marketing Association,*

*Тель-Авив, Израиль*

**Е. В. Мищенко**

*Президент,*

*[eugene.mischenko@gmail.com](mailto:eugene.mischenko@gmail.com)*

*E-Commerce and Digital Marketing Association,*

*Ереван, Республика Армения*

**А. Е. Смирнов**

*Генеральный директор,*

*[antonesmirnov@mail.ru](mailto:antonesmirnov@mail.ru)*

*JoomPro Russia,*

*Москва, Россия*

**Ш. С. Кабоснидзе**

*Предприниматель,*

*[Shalva.Kabosnidze@mail.ru](mailto:Shalva.Kabosnidze@mail.ru)*

*Exploratory drilling of water wells,*

*Лос-Анджелес, США*

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию потенциала больших языковых моделей в преодолении проблем переговорного процесса в бизнесе. Выявляются типовые проблемы ведения переговорного процесса бизнеса, возникающие на различных этапах коммуникации и служащие фундаментом, актуализирующим необходимость их планомерного преодоления (несоблюдение принципов добросовестности, выбор неэффективных коммуникационных стратегий, отсутствие четкого планирования и т. д.). В основу исследования положена ключевая проблема переговоров, связанная с ростом транзакционных издержек бизнеса, которая исходит из недостижения результатов взаимодействия сторон. Показано, как большие языковые модели позволяют осуществлять оптимизацию переговорного процесса на каждом этапе: от подготовки к переговорам (сбор и анализ информации, моделирование сценариев) до ведения переговоров (контекстуальный анализ, формулировка предложений) и реализации соглашений (контроль исполнения, мониторинг). Выделяется, что большие языковые модели способны обеспечить: объективность и скорость обработки информации; улучшение планирования и прогнозирования; повышение эффективности коммуникации; снижение транзакционных издержек. По итогам проведенного исследования делаются выводы о том, что применение больших языковых моделей

является перспективным направлением развития для оптимизации переговорного процесса в бизнесе, способствующим сокращению транзакционных издержек, и укреплению конкурентоспособности компаний с расширением способностей человека в управлении коммуникацией в бизнесе.

**Ключевые слова:** большие языковые модели, переговорный процесс, бизнес, транзакционные издержки, оптимизация, эффективность.

**Для цитирования:** Гладилин Л.Ю., Мищенко Е.В., Смирнов А.Е., Кабоснидзе Ш.С. К вопросу о проблемах переговорного процесса бизнеса и перспективах их преодоления средствами больших языковых моделей. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 122–132. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-122-132>.

## On the issues of business negotiation processes and prospects for overcoming them through large language models

**L. Yu. Gladilin**

*Partner,*

[Leonid.gladilin@gmail.com](mailto:Leonid.gladilin@gmail.com)

*E-Commerce and Digital Marketing Association,  
Tel Aviv, Israel*

**E. V. Mischenko**

*President,*

[eugene.mischenko@gmail.com](mailto:eugene.mischenko@gmail.com)

*E-Commerce and Digital Marketing Association,  
Erevan, Armenia*

**A. E. Smirnov**

*CEO,*

[antonesmirnov@mail.ru](mailto:antonesmirnov@mail.ru)

*JoomPro Russia,  
Moscow, Russia*

**S. S. Kabosnidze**

*Entrepreneur,*

[Shalva.Kabosnidze@mail.ru](mailto:Shalva.Kabosnidze@mail.ru)

*Exploratory drilling of water wells,  
Los Angeles, USA*

**Abstract:** This article investigates the potential of large language models in overcoming problems within the business negotiation process. Typical issues encountered in business negotiations at various communication stages, which highlight the necessity for systematic resolution (such as breaches of good faith principles, ineffective communication strategies, lack of clear planning, etc.), are identified. The study focuses on a key negotiation problem related to the increasing transaction costs of businesses due to unmet interaction results. It demonstrates how large language models can optimize the negotiation process at every stage: from preparation (gathering and analysing information, scenario modelling) to conducting negotiations (contextual analysis, proposal formulation) and implementing agreements (execution control, monitoring). The study highlights that large language models can ensure: objectivity and speed in information processing; improved planning and forecasting; enhanced communication efficiency; and reduced transaction costs. The findings of the research conclude that the application of large language models is a promising development direction for optimizing the business negotiation process, contributing to the reduction of transaction costs and strengthening companies' competitiveness by expanding human capabilities in managing business communications.

**Keywords:** large language models, negotiation process, business, transaction costs, optimization, efficiency.

*For citation: Gladilin L.Yu., Mischenko E.V., Smirnov A.E., Kabosnidze S.S. On the issues of business negotiation processes and prospects for overcoming them through large language models. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 122–132. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-122-132>.*

**Введение.** Переговорный процесс в бизнесе становится одним из ключевых элементов формирования долгосрочно-ориентированного сотрудничества, установления взаимовыгодных партнерских отношений, которые в условиях глобализированной экономики стоит рассматривать как конкурентное преимущество организации. Ведение переговоров в бизнесе, несмотря на их концептуальную значимость, формирование позитивного влияния на будущую деятельность бизнес-субъекта (потенциал влияния), связывается с формированием значительных транзакционных издержек. Переговорный процесс не создаёт прямой стоимости бизнесу и при этом вызывает значительную нагрузку по временным, финансовым и иным потерям, объемы которых зависят от длительности переговорного процесса и взаимного достижения целей участвующих в нем сторон (установление планируемых соглашений, обязательств, заключение контрактов и т. д.). Как итог, важнейшей задачей управленцев становится оптимизация переговорного процесса с фокусом на преодоление ключевых проблем и повышение результативности переговоров в бизнесе. Достаточно перспективным и малоизученным средством, обладающим потенциалом повышения эффективности переговорного процесса, на наш взгляд, выступают большие языковые модели, функциональность и аналитическая ценность которых способна найти применение в разработке специализированных тактик и стратегий ведения переговорного процесса. Актуальность исследования больших языковых моделей в переговорном процессе бизнеса видится с точки зрения исследования типовых проблем переговоров и перспектив их преодоления средствами современных цифровых технологий, передовой характер среди которых имеют именно большие языковые модели. В рамках настоящего исследования под большими языковыми моделями понимаются нейронные большие языковые модели, которые представляют собой программный нейросетевой алгоритм, способный обрабатывать входящие запросы на естественном языке и прогнозировать расположение родственных слов для воспроизведения естественного языка; яркими представителями современных больших языковых моделей являются ChatGPT, YandexGPT, GigaChat и т. п.

Цель исследования — охарактеризовать перспективы больших языковых моделей как средства преодоления проблем переговорного процесса в бизнесе.

**Основная часть.** Значительные темпы цифровизации экономики не могли не сказаться на состоянии и подходах к осуществлению переговорного процесса. Ряд авторов указывают на динамичное состояние современных инструментов и способов ведения деловых переговоров в бизнесе, с особым вниманием к возрастающей роли и ценности технологий в повышении эффективности переговорного процесса.<sup>1</sup> Например, по мнению С. Цзыи, постепенный переход к все более частым проявлениям бизнес-коммуникации в сети Интернет связывается как с типовыми проблемами, так и значительными перспективами оптимизации, что позволяет выстраивать эффективные партнерские отношения и снижать затраты на поиск ключевого партнера. На примере ведения переговорного процесса между бизнес-представителями из Китайской Народной Республики и Российской Федерации автор показывает, что ключевыми факторами влияния на переговорный процесс выступают: особенности менталитета, характер и степень влияния национальных традиций, используемые и сложившиеся правила этикета, устанавливающие их нормы, и др. С. Цзыи подчеркивает, что в коммуникативном дискурсе в пространстве сети Интернет постепенно формируются собственные отличные инструменты и способы ведения переговорного процесса, общения, характерным проявлением которых становится использование клише, специальных речевых формул, адаптированных под конкретную страну образцов взаимодействия<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Лебедева М.М., Зиновьева Е.С. Специфика международных переговоров в эпоху цифровизации. Вестник РУДН. Серия: Международные отношения. 2023. № 1. С. 144–148. Павлова В.А. Особенности ведения торговых переговоров с представителями деловых кругов Китая. Практический маркетинг. 2023. № 7. С. 21. Плотников Д.М., Фунникова Е.С. Влияние пандемии covid-19 на организацию и ведение международных переговоров. Экономика и управление. 2021. № 3 (185). С. 220–221. Цзыи С. Особенности международной бизнес-коммуникации в сети интернет. Litera. 2022. № 1. С. 28–29.

<sup>2</sup> Цзыи С. Особенности международной бизнес-коммуникации в сети интернет. Litera. 2022. № 1., С. 32–34.

Учитывая воззрения автора, заметим, что прослеживается колоссальная разница между названными факторами влияния, принятие во внимание которых становится первичным условием обеспечения эффективности переговорного процесса между представителями бизнеса. Очевидно, что такая проблема характерна только в случае ведения межстрановых (международных) коммуникаций, когда в ведении переговоров участвуют представители другой нации, языка, культуры, традиций, кардинально отличающихся друг от друга.

В то же время постепенный переход к ведению деловых переговоров с использованием цифровых технологий, сети Интернет и средств дистанционной коммуникации вызван, как подчеркивают Д.М. Плотников и Е.С. Фуникова, опытом ведения переговорного процесса в пандемию, когда большая часть активности бизнес-субъектов была вынуждено перенесена в цифровое пространство (что затрагивает не только международные переговоры, но и взаимодействие нескольких представителей бизнес-структур в одной стране, регионе, городе и т. д.). Авторы считают, что пандемия стала ключевым драйвером, стимулирующим интенсивный перевод бизнес-коммуникаций в пространство технологий. В то же время такой переход сформулировал систему вызовов, учет и предупреждающая работа над которыми закладывается в качестве фундамента обеспечения результативности переговорного процесса, что связано с предупреждением проблем конфиденциальности информации (кибербезопасности в целом) и проявлений мошенничества.<sup>3</sup>

В эпоху цифровизации, по мнению М.М. Лебедевой и Е.С. Зиновьевой, ведение переговорного процесса как в целом, так и в реалиях международного взаимодействия, связывается с применением методов цифровой дипломатии, в рамках которой ключевым каналом коммуникации выступают социальные сети с подключением международной аудитории. Особое внимание в своем исследовании авторы уделяют технологиям машинного обучения и большим языковым моделям, которые обладают потенциалом кардинального влияния на практику ведения международных переговоров. Фактически такие технологии связываются авторами с системными преимуществами, проявление которых возникает на каждом из этапов переговорного процесса. Итогом исследования М.М. Лебедевой и Е.С. Зиновьевой становятся сформулированные тезисы о том, что цифровые технологии не меняют сущности переговорного процесса, однако вносят существенный вклад в выбор тактики, инструментов и предупреждение проблем цифровой коммуникации и ведения переговоров в бизнесе.<sup>4</sup>

Опираясь на вышеупомянутые исследования, посвященные вопросам организации переговорного процесса в условиях применения цифровых технологий, выделим несколько ключевых особенностей — условий, определяющих специфические особенности переговорного процесса, а именно:

Во-первых, характер коммуникации, выраженный в виде межкультурной, межстрановой, межязыковой коммуникации, поскольку в зависимости от её наличия формируются дополнительные вызовы и барьеры коммуникации между представителями различных языка, традиций и культуры. Такие барьеры выступают проблемным полем коммуникации в бизнесе, поскольку требуют адаптации одной из сторон переговорного процесса к языку, культуре, традициям и иным специфическим особенностям представителей другой стороны (что способно вызывать системные сложности, связанные с подготовкой к переговорному процессу).

Во-вторых, постепенный переход к распространенности коммуникаций в цифровой реальности с применением социальных сетей, мессенджеров, специальных программ дистанционного взаимодействия (звонки, видеозвонки), которые инструментально расширяют возможности обмена информацией, контактами, установления договоренностей и значительно сокращают влияние транзакционных издержек переговорного процесса. Однако обратной стороной применения цифровых каналов коммуникации становится возникновение ряда проблем.

В-третьих, возрастающая роль вопросов кибербезопасности, обеспечения конфиденциальности данных и точной идентификации стороны ведения переговоров во избежание проблем мо-

<sup>3</sup> Плотников Д.М., Фуникова Е.С. Влияние пандемии covid-19 на организацию и ведение международных переговоров. Экономика и управление. 2021. № 3 (185). С. 223–224.

<sup>4</sup> Лебедева М.М., Зиновьева Е.С. Специфика международных переговоров в эпоху цифровизации. Вестник РУДН. Серия: Международные отношения. 2023. № 1. С. 155.

шенничества, в особенности актуальных при использовании цифровых каналов коммуникации, при отсутствии реальных встреч. Подобное требует создания специальных регламентов цифрового взаимодействия, идентификации и вызывает дополнительные риски для обеих сторон переговорного процесса.

В-четвертых, появление новых типовых форм коммуникации, специальных сообщений, способов взаимодействия, речевых клише, которые приобретают все большее распространение в переговорном процессе в бизнесе.

В-пятых, расширение общих возможностей ведения переговоров, выстраивание новых тактик переговорного процесса с использованием преимуществ цифровой коммуникации, выраженных в большей регулируемости и простоте оперирования фактами и инструментами влияния (с переходом к многоуровневым переговорам в онлайн-режиме).

Так, учитывая обозначенные особенности, выразим солидарность позиции В.А. Старухина, который указывает на то, что цифровые трансформации в целом выступают фактором сокращения транзакционных издержек бизнеса, в том числе издержек, возникающих в ходе ведения переговорного процесса. Автор выделяет комплекс преимуществ, которые в целом характеризуют системное применение цифровых технологий в бизнесе, предоставляющих возможность влиять на уровень транзакционных издержек:

- применение в задачах подготовки, поиска информации, её систематизации и «удобного» представления (визуализация);
- непосредственное ведение переговоров в цифровой реальности с комплексным регулированием взаимодействия в социальных сетях, посредством дистанционной коммуникации и т. д.;
- измерение и заключение договорных отношений (контрактные обязательства) с их последующим мониторингом с точки зрения исполнения.<sup>5</sup>

Экстраполируя рассуждения В.А. Старухина касаясь применения цифровых технологий для сокращения транзакционных издержек бизнеса во время переговорного процесса, отметим, что обозначенные автором преимущества могут быть многократно усилены за счет использования больших языковых моделей, ввиду их системных концептуальных преимуществ ускорения, снижения затрат, повышения эффективности, полифункциональности, позволяющих комплексно улучшить решаемые прикладные задачи. Причем ценность снижения затрат при использовании больших языковых моделей в переговорном процессе планомерно согласуется с повышением создаваемой ценности переговоров для бизнеса, поскольку большие языковые модели в отличие от многих других технологий, многократно усиливают эффективность планирования, прогнозирования, аналитики бизнес-коммуникаций.

Так, необходимость ориентации на затратно-стоимостный подход в развитии коммуникаций бизнеса подчеркивается В.С. Заруцкой и С.В. Ореховой, которые отмечают, что снижение затрат и повышение стоимости (т. е. создаваемой ценности) бизнес-связей закладывается в основу повышения конкурентоспособности бизнеса. Например, авторы указывают на то, что такой подход позволяет более точно управлять типовыми транзакционными издержками работы между контрагентом и бизнесом, при исполнении функций первого перед последним. В.С. Заруцкой и С.В. Ореховой продвигается идея о нормированной экономии транзакционных издержек с реализацией системы рекомендаций: стремление использовать репутацию (накопленное доверие) для установления наиболее устойчивых и конкурентоспособных бизнес-связей между бизнесом, поставщиками и клиентами; фокус не на постоянном взаимодействии с «привычными» контрагентами, а на постоянном поиске новых возможностей в условиях рынка, что согласуется с необходимостью постоянного анализа партнеров и повышения эффективности поиска новых, с последующим установлением соглашений.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Старухин В.А. Цифровизация как метод сокращения транзакционных издержек производственного предприятия. *Kant*. 2021. № 4 (41). С. 98.

<sup>6</sup> Заруцкая В.С., Орехова С.В. Управление сетевым взаимодействием организации на основе затратно-стоимостного подхода. *Финансы и управление*. 2021. № 4. С. 3, 20.

Проведенный обзор научной литературы позволяет подчеркнуть актуальность преодоления проблем трансакционных издержек в осуществлении переговоров в бизнесе, которые в целом связываются с системой типовых проблем и влияний и требуют от компании выбора соответствующей тактики и инструментов коммуникации, проработка которых, наряду с регламентами безопасности, может на содержательном уровне стать проблемой для бизнеса. В особенности подобное касается субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере электронной коммерции, ввиду динамики последней и влияния высоких темпов изменений на поиск новых поставщиков и партнеров бизнеса; компании сталкиваются с необходимостью постоянного мониторинга контрагентов, цен поставщиков, интересов клиентов и осуществления переговоров для формирования более выгодного пространства работы. Фактически формируются все необходимые условия, способствующие осознанному и планомерному переходу на осуществление бизнес-коммуникаций с применением больших языковых моделей, что в современной литературе остается практически нераскрытым с точки зрения возможностей. Поэтому считаем необходимым раскрыть ключевые проблемы современного переговорного процесса в бизнесе и особенности их преодоления средствами больших языковых моделей с фокусом на повышение эффективности, сокращение трансакционных издержек и общее ускорение процедур взаимодействия в бизнесе.

Как пишет А.В. Демкина, важной проблемой переговорного процесса в бизнесе является несоблюдение принципа добросовестности и несения преддоговорной ответственности, которые неразрывным образом связываются между собой и закрепляются нормами российского законодательства. Автор подчеркивает, что преддоговорные отношения, т.е. переговоры в бизнесе, уже создают обязательства между сторонами-участниками, которые выражены в реализации действий, направленных на ведение переговоров, заключение договора, с необходимостью (обязательством) комплексного информирования, которое сводится к:

- предоставлению полной и фактически достоверной информации об обязательствах и намерениях, которые планируется достичь в ходе переговорного процесса;
- «запуску» переговорного процесса только с намерением заключить договор (что является явной чертой добросовестных переговоров);
- отказу от «выхода» из переговоров без наличия на то объективных причин;
- учету прав, свобод и интересов каждой из сторон переговорного процесса.<sup>7</sup>

В исследовании А.О. Столяровой поднимается не менее весомая проблема переговорного процесса, связанная с регулированием содержания отправляемого сообщения для достижения поставленных целей ведения переговоров в бизнесе. Фактически автор отмечает, что переговорный процесс связывается не только с его инициацией, но и «верным» осуществлением, что предполагает применение системы тактик взаимодействия, коммуникативных ситуаций, анализ материалов и использование способов влияния на сторону для создания более благоприятных условий для заключаемых контрактных соглашений.<sup>8</sup> Отметим, что в практике ведения деловых переговоров в бизнесе достаточно распространенными становятся следующие методы ведения переговоров (табл. 1):

Таблица 1

Система методов ведения переговорного процесса в бизнесе<sup>9</sup>

Метод	Характеристика
Метод Гарварда	Ведутся принципиальные переговоры, подчеркиваются взаимные выгоды, интересы, объективные критерии, люди отделяются от проблемы
Метод ФБР	Используется в кризисных ситуациях, предполагает построении отношений, активное слушание, эмпатию, влияние на поведение и использование тактической эмпатии
BATNA	Предполагает выбор лучшего исхода при провале текущих переговоров, обеспечивает резервный вариант для укрепления позиций в переговорах

<sup>7</sup> Дёмкина А.В. Основы теории преддоговорного обязательства. Вестн. Том. гос. ун-та. Право. 2021. № 40. С. 153–155.

<sup>8</sup> Столярова А.О. Доминантные речевые акты в коммуникативной ситуации деловых переговоров. Вестник Московского университета. Серия 19. Лингвистика и межкультурная коммуникация. 2020. № 2. С. 159–161.

Продолжение таблицы 1

Метод	Характеристика
ZOPA	Предполагает создание диапазона, в котором соглашение удовлетворяет обе стороны, определяет пересекающиеся интересы и приемлемые условия
Интегративные переговоры	Переговоры с обоюдной выгодой, сосредоточены на совместных подходах, когда стороны совместно работают для взаимовыгодных решений
Дистрибутивные торги	Конкурентный подход, рассматривающий ресурсы как фиксированные и ограниченные, стремится к максимальной доле, часто рассматривается как переговоры с нулевой суммой
Многopартийные переговоры	Несколько сторон с уникальными интересами, требует умелой медиации и содействия для достижения гармоничного разрешения
Командные переговоры	Переговоры между командами, представляющими разные интересы, сотрудничество и использование коллективного опыта для инновационных решений
Конкурентные переговоры	Жесткие или жестокие переговоры, основанные на настойчивости и агрессивных тактиках для приоритизации собственных интересов над интересами другой стороны
Принципиальные переговоры	Справедливые и взаимовыгодные результаты на основе объективных стандартов и принципов, а не позиций или тактик давления
Метод Paint by Numbers	Предполагает четкое определение проблемы, сбор всей релевантной информации, подчеркивание общих интересов и гибкость в поиске решений
Активное слушание и эмпатия	Сосредоточены на понимании перспектив другой стороны через активное слушание и эмпатию для построения отношений и поиска общих интересов
Win-Win Solutions	Стремится к результатам, где обе стороны удовлетворены соглашением, что способствует дальнейшему сотрудничеству
Стратегия времени	Признает значимость времени в переговорах, для получения рычагов и создания благоприятных предложений и уступок
Интересо-ориентированные переговоры	Сосредоточены на решении основных интересов обеих сторон, а не на их позициях, стремятся к решениям, удовлетворяющим взаимные потребности
Совместные переговоры	Подчеркивают совместную работу для решения проблем и создания решений, выгодных всем сторонам, способствуют долгосрочным отношениям и партнерству
Поведенческие переговоры	Используют понимание поведенческих моделей и психологических триггеров для влияния на поведение другой стороны и достижения желаемых результатов переговоров

В другом исследовании А.О. Столяровой также подчеркивается необходимость постоянной работы над содержанием коммуникативной ситуации деловых переговоров, где автор упоминает некоторые из приемов и методов ведения переговорного процесса, выделенные в таблице 1. А.О. Столярова подчеркивает, что характерной проблемой переговорного процесса является достижение желаемых результатов взаимодействия, т.е. регулирование содержания, эмоций и подходящих способов воздействия сторон друг на друга.<sup>10</sup> Аналогичные воззрения выделяются в работе Н.В. Шмаковой, которая отмечает многосторонность влияний, оказывающих воздействие на результаты делового дискурса. Автор подчеркивает, что встает вопрос не столько применения существующих коммуникативных стратегий и тактик, релевантных в условиях переговорного процесса, сколько целесообразности их использования в конкретной ситуации, владения ими. Н.В. Шмакова замечает, что каждая ситуация

<sup>9</sup> Составлено авторами.

<sup>10</sup> Столярова А.О. Основные компоненты коммуникативной ситуации деловых переговоров. Вестник НГУ. Серия: Лингвистика и межкультурная коммуникация. 2020. № 1. С. 124.

диктует необходимость выбора собственной стратегии, будь то конвенциональной, манипулятивной или оппозиционной, в зависимости от конструктивно разворачивающейся ситуации. Как итог, возникает потребность быстрого и ситуативного реагирования на ход бизнес-переговоров с заданным влиянием на эффективность и результаты взаимодействия сторон переговорного процесса.<sup>11</sup>

Важным элементом эффективных бизнес-коммуникаций М.А. Лукашенко и Т.Ю. Добровольская называют самого человека, участвующего во взаимодействии, выступающего носителем коммуникативной функции. В связи с такой задачей авторы подчеркивают необходимость развития у предпринимателей необходимых компетенций и соответствующих типов коммуникации, позволяющих работать над конструктивным достижением целей переговорного процесса.<sup>12</sup> В то же время обучение не всегда востребовано, в особенности, когда связывается с учетом разовых ситуаций взаимодействия с партнером, что обосновывает целесообразность поиска альтернативных путей повышения качества коммуникации, наиболее примечательным среди которых вновь становится использование больших языковых моделей. По мнению В.А. Павловой, переход на использование цифровых технологий в ведении переговорного процесса между представителями бизнес-структур становится одним из немногих способов комплексного учета условий эффективности коммуникации.<sup>13</sup>

Таким образом, можно выделить систему проблем ведения бизнес-переговоров, которые первичным образом влияют на результаты взаимодействия:

1. Проблема соблюдения принципов добросовестности, ярко соотнесенная с проблемой качественной подготовки к переговорному процессу. Фактически самой распространенной на практике ошибкой становится именно недостаточная подготовка к переговорам, что выражается в: отсутствии четких целей, отказе от изучения особенностей других сторон, непринятии во внимание альтернативных сценариев развития, недостаточности информации, отсутствии плана действий и т. д.

2. Проблемы ведения переговоров, частые проявления эмоций, неверных реакций, выбор несоответствующей тактики ведения переговоров, что связывается с содержательной стороной переговорного процесса. Эмоциональные реакции и неверные тактики ведения переговоров способны привести к срыву всего переговорного процесса и исключить уже достигнутые результаты взаимодействия, свести к минимуму результативность переговоров.

3. Проблемы «результатов» переговоров, т.е. реализации последующих действий в ходе переговорного процесса. Фактически достижение договоренностей становится лишь одним из шагов в системе переговорного процесса, поскольку за ним скрывается реализация договоренностей обеими сторонами. Возникают проблемы нечеткой фиксации, отсутствия контроля за исполнением соглашений, неучета деталей взаимодействия (или их упущения ввиду обширности), недостатка взаимодействия между сторонами (проблема качества координации) и т. п.

Как итог, все перечисленные проблемы требуют планомерного разрешения и фактически проявляются на каждом из ключевых этапов переговорного процесса, структуру которых можно представить следующим образом (рис. 1).

Обращаясь к рисунку 1, выделим, что важнейшим фактором повышения эффективности переговорного процесса бизнеса может стать применение больших языковых моделей, которые обладают потенциалом решения многих из ранее обозначенных проблем. Причем, как можно увидеть из рис. 1, на каждом их этапов применения большие языковые модели обладают собственными специфическими преимуществами, поскольку большие языковые модели обеспечивают поддержку принимаемых решений и реализуемых действий за счет анализа больших данных. Подобное позволяет эффективно изучать оппонента, предугадывать его реакции и разрабатывать оптимальные стратегии ведения переговоров, с принятием контекста и применением сообразных методов и ре-

<sup>11</sup> Шмакова Н.В. Стратегии и тактики, применяемые в деловом дискурсе. Современное педагогическое образование. 2021. № 6. С. 180.

<sup>12</sup> Лукашенко М.А., Добровольская Т.Ю. Обучение предпринимательским коммуникациям на образовательных платформах: российская и зарубежная практика. Современная конкуренция. 2022. № 1 (85). С. 95–96.

<sup>13</sup> Павлова В.А. Особенности ведения торговых переговоров с представителями деловых кругов Китая. Практический маркетинг. 2023. № 7. С. 26.

*Рост транзакционных издержек, обусловленных временными и финансовыми потерями, растущими рисками срыва и т. д.*

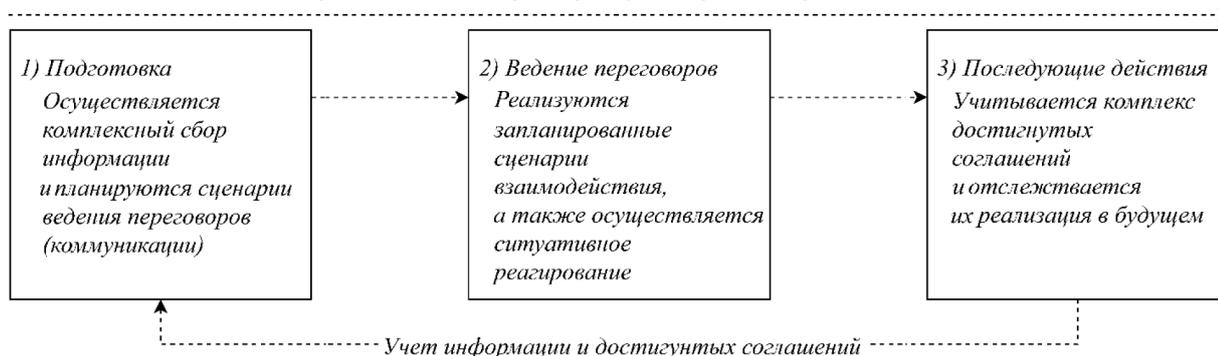


Рис. 1. Схема переговорного процесса в бизнесе <sup>14</sup>

чевых тактик взаимодействия, с комплексным планированием переговоров, формулированием чётких целевых ориентиров, выработкой соответствующих реакций на эмоции, оценкой рисков и т. д. В том числе большие языковые модели находят применение на этапе документирования, реализации договоренностей, автоматизации мониторинга и т.п. Так, рассмотрим некоторые возможности применения больших языковых моделей в переговорном процессе бизнеса на каждом из этапов переговорного процесса (табл. 2).

Таблица 2

Применение больших языковых моделей в переговорном процессе бизнеса <sup>15</sup>

№ п/п	Этап	Содержание
1	Подготовка	В ходе данного этапа большие языковые модели осуществляют поддержку сбора и исследования информации, моделирование сценариев ведения переговоров (подготовка в различных исходам взаимодействия), разработку аргументов, контраргументов, подготовку специализированных материалов и т. п. Фактически большие языковые модели значительно упрощают процесс осуществления подготовки к ведению переговоров в бизнесе, позволяют расширенно прогнозировать сценарии взаимодействия и предупреждающе формировать способы реагирования на те или иные ситуации
2	Ведение переговоров	В зависимости от типа коммуникаций и специфических условий взаимодействия большие языковые модели позволяют обеспечивать поддержку в реальном времени, с учетом развития переговоров и возникающих ситуаций. Кроме того, существует потенциал анализа реакций со стороны собеседника, формулирования специальных предложений в зависимости от контекста диалога
3	Последующие действия (реализация соглашений)	Большие языковые модели оказывают помощь представителям бизнес-структуры в установлении специальных соглашений, анализе результатов работы, планировании будущих действий, а также постподдержке (разработке программ сопровождения, мониторинге)

Обозначенные в таблице 2 функции и специфика применения больших языковых моделей обеспечивают достижение системы преимуществ, которые отличительным образом проявляются при использовании больших языковых моделей и позволяют решать актуальные проблемы переговоров в бизнесе, а именно:

Во-первых, преимущества «холодных» ответов, т.е. отсутствия эмоциональной окрашенности сообщений, с руководством сугубо объективной информацией и контекстом при принятии решений.

<sup>14</sup> Составлено авторами.

<sup>15</sup> Составлено авторами.

Во-вторых, более быстрая и точная работа с огромными массивами информации, что особенно ценно в условиях нехватки времени на ведение переговорного процесса.

В-третьих, надежность применения, поскольку большие языковые модели действуют сугубо в рамках поставленной задачи и разработанного алгоритма, их применение в целом достаточно предсказуемо.

В-четвертых, высокая эффективность (снижение финансовых и временных затрат), с автономной работой вне зависимости от времени суток или иных условий.

В-пятых, сконцентрированность на персонализации и адаптации к стилевым характеристикам конкретного субъекта коммуникации, с созданием условий комплексного учета предпочтений.

Кроме того, заметим, что важно рассматривать большие языковые модели не как средство замещения человека, а расширения его потенциала; подобный симбиоз человека и больших языковых моделей значительно сказывается на итогах переговорного процесса, поскольку позволяет подкреплять принимаемые решения информацией, формируется с учетом эмоционального интеллекта человека, строится по принципам планирования и адаптации, непрерывно улучшается и обновляется и при этом эффективен в оптимизации временных затрат.

**Заключение.** Таким образом, результаты проведенного исследования перспектив применения больших языковых моделей для преодоления типовых проблем переговорного процесса в бизнесе позволяют подчеркнуть, что помимо функциональных и оптимизационных возможностей большие языковые модели стоит рассматривать в качестве средства значительного сокращения влияния транзакционных издержек. Подобное исходит из того, что большие языковые модели позволяют с большей вероятностью и точностью создавать ценность в ходе коммуникации, сокращают потери (финансово-временные) и при этом обеспечивают комплексную поддержку принимаемых решений. Вместе с тем большие языковые модели становятся лишь средством в руках человека, симбиоз с которым создает условия многократного роста эффективности переговоров.

#### Список литературы

1. Дёмкина А.В. Основы теории преддоговорного обязательства. Вестн. Том. гос. ун-та. Право. 2021. № 40. С. 148–161.
2. Заруцкая В.С., Орехова С.В. Управление сетевым взаимодействием организации на основе затратно-стоимостного подхода. Финансы и управление. 2021. № 4. С. 1–20.
3. Лебедева М.М., Зиновьева Е.С. Специфика международных переговоров в эпоху цифровизации. Вестник РУДН. Серия: Международные отношения. 2023. № 1. С. 144–156.
4. Лукашенко М.А., Добровольская Т.Ю. Обучение предпринимательским коммуникациям на образовательных платформах: российская и зарубежная практика. Современная конкуренция. 2022. № 1 (85). С. 90–107.
5. Павлова В.А. Особенности ведения торговых переговоров с представителями деловых кругов Китая. Практический маркетинг. 2023. № 7. С. 21–27.
6. Плотников Д.М., Фуникова Е.С. Влияние пандемии covid-19 на организацию и ведение международных переговоров. Экономика и управление. 2021. № 3 (185). С. 219–226.
7. Старухин В.А. Цифровизация как метод сокращения транзакционных издержек производственного предприятия. Kant. 2021. № 4 (41). С. 95–99.
8. Столярова А.О. Доминантные речевые акты в коммуникативной ситуации деловых переговоров. Вестник Московского университета. Серия 19. Лингвистика и межкультурная коммуникация. 2020. № 2. С. 147–163.
9. Столярова А.О. Основные компоненты коммуникативной ситуации деловых переговоров. Вестник НГУ. Серия: Лингвистика и межкультурная коммуникация. 2020. № 1. С. 120–131.
10. Цзын С. Особенности международной бизнес-коммуникации в сети интернет. Litera. 2022. № 1. С. 26–36.
11. Шмакова Н.В. Стратегии и тактики, применяемые в деловом дискурсе. Современное педагогическое образование. 2021. № 6. С. 179–181.

#### References

1. Demkina A.V. Fundamentals of the theory of pre-contractual obligation. Vestn. Tom. State Univ. Law. 2021. No. 40. P. 148–161.
2. Zarutskaya V.S., Orekhova S.V. Managing network interaction of an organization based on a cost-value approach. Finance and Management. 2021. No. 4. P. 1–20.

3. Lebedeva M.M., Zinovyeva E.S. Specifics of international negotiations in the era of digitalization. Bulletin of RUDN. Series: International Relations. 2023. No. 1. P. 144–156.
4. Lukashenko M.A., Dobrovolskaya T.Yu. Teaching entrepreneurial communications on educational platforms: Russian and foreign practices. Modern Competition. 2022. No. 1 (85). P. 90–107.
5. Pavlova V.A. Features of conducting trade negotiations with representatives of Chinese business circles. Practical Marketing. 2023. No. 7. P. 21–27.
6. Plotnikov D.M., Funikova E.S. The impact of the covid-19 pandemic on the organization and conduct of international negotiations. Economics and Management. 2021. No. 3 (185). P. 219–226.
7. Starukhin V.A. Digitalization as a method of reducing transaction costs of a manufacturing enterprise. Kant. 2021. No. 4 (41). P. 95–99.
8. Stolyarova A.O. Dominant speech acts in the communicative situation of business negotiations. Bulletin of Moscow University. Series 19. Linguistics and Intercultural Communication. 2020. No. 2. P. 147–163.
9. Stolyarova A.O. Main components of the communicative situation of business negotiations. Bulletin of NSU. Series: Linguistics and Intercultural Communication. 2020. No. 1. P. 120–131.
10. Cziyi S. Features of international business communication on the Internet. Litera. 2022. No. 1. P. 26–36.
11. Shmakova N.V. Strategies and tactics used in business discourse. Modern Pedagogical Education. 2021. No. 6. P. 179–181.



## Корпоративное волонтерство сотрудников как инструмент влияния на репутацию коммерческого банка

**А. А. Горский**

Старший преподаватель,  
[gorskij-aa@rguk.ru](mailto:gorskij-aa@rguk.ru)

Кафедра Управления,  
Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина  
(Технологии. Дизайн. Искусство),  
Москва, Россия

**Ю. И. Донскова**

Начальник управления,  
[Donskovayi@gmail.com](mailto:Donskovayi@gmail.com)

Управление ипотечных продаж,  
ПСБ (ПАО),  
Москва, Россия

**Аннотация:** Корпоративная социальная ответственность (КСО) в коммерческих банках играет важную роль в улучшении их репутации, повышении вовлеченности сотрудников и развитии корпоративной культуры. В статье рассматриваются ключевые особенности программ КСО коммерческих банков по сравнению с компаниями других отраслей, а также анализируются успешные примеры корпоративного волонтерства и его влияние на банк и общество. Корпоративная социальная ответственность (КСО) коммерческих банков представляет собой стратегический подход к интеграции социальных и экологических аспектов в повседневную деятельность банков. Основные направления КСО включают финансовую грамотность, улучшение доступа к финансовым услугам для уязвимых групп населения, устойчивое финансирование и борьбу с мошенничеством. Эти программы помогают улучшить репутацию банков, повысить вовлеченность и удовлетворенность сотрудников, а также способствуют решению актуальных социальных и экологических проблем. Успешные примеры КСО-программ включают инициативы Danske Bank, BNP Paribas и Deutsche Bank, которые активно участвуют в корпоративном волонтерстве и других социальных проектах, демонстрируя свою ответственность перед обществом и окружающей средой.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, коммерческие банки, финансовая грамотность, корпоративное волонтерство, устойчивое финансирование, репутация.

**Для цитирования:** Горский А.А. Донскова Ю.И. Корпоративное волонтерство сотрудников как инструмент влияния на репутацию коммерческого банка. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 133–139. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-133-139>.

## Corporate volunteering of employees as a tool to influence the reputation of a commercial bank

**A. A. Gorsky**

Senior Lecturer,  
[gorskij-aa@rguk.ru](mailto:gorskij-aa@rguk.ru)

Department of Management,  
Kosygin Russian State University (Technologies. Design. Art),  
Moscow, Russia

**Yu. I. Donskova**

Head of Department,  
[Donskovayi@gmail.com](mailto:Donskovayi@gmail.com)

Department of Mortgage Sales,  
PSB (PJSC),  
Moscow, Russia

**Abstract:** Corporate social responsibility (CSR) in commercial banks plays an important role in improving their reputation, increasing employee engagement and developing corporate culture. The article examines the key features of CSR programs of commercial banks in comparison with companies in other industries, as well as analyzes successful examples of corporate volunteerism and its impact on the bank and society. Corporate social responsibility (CSR) of commercial banks is a strategic approach to integrating social and environmental aspects into the daily activities of banks. The main areas of CSR include financial literacy, improving access to financial services for vulnerable groups, sustainable financing and combating fraud. These programs help to improve the reputation of banks, increase employee engagement and satisfaction, and contribute to solving urgent social and environmental problems. Successful examples of CSR programs include the initiatives of Danske Bank, BNP Paribas and Deutsche Bank, which actively participate in corporate volunteering and other social projects, demonstrating their responsibility to society and the environment.

**Keywords:** corporate social responsibility, commercial banks, financial literacy, corporate volunteering, sustainable financing, reputation.

**For citation:** Gorsky A.A., Donskova Yu.I. Corporate volunteering of employees as a tool to influence the reputation of a commercial bank. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 3. P. 133–139. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-133-139>.

Банковский бизнес часто воспринимается как бесчеловечный по ряду причин, связанных с его структурой, функциями и общественным восприятием. Вот несколько ключевых факторов, способствующих такому мнению:

1. «Прибыль превыше всего». Банки, как коммерческие учреждения, ориентированы на максимизацию прибыли. Это может приводить к ситуации, когда интересы клиентов и общественности ставятся на второй план. Финансовые учреждения могут применять жесткие методы взыскания долгов, что вызывает у людей чувство несправедливости и негатива по отношению к банкам.

2. Банки часто взимают высокие комиссии за свои услуги, а также устанавливают высокие процентные ставки по кредитам. Это может приводить к финансовым затруднениям для клиентов, особенно для тех, кто уже находится в уязвимом положении. Такие практики усиливают восприятие банков как бесчеловечных организаций, эксплуатирующих клиентов ради прибыли.

3. Малые предприятия и индивидуальные заемщики нередко сталкиваются с трудностями при получении кредитов из-за строгих критериев оценки кредитоспособности. Это может восприниматься как нежелание банков поддерживать развитие малого бизнеса и помощь нуждающимся.

4. Финансовые кризисы, такие как кризис 2008 года, часто ассоциируются с банковским сектором. В то время как многие банки получили государственную помощь для стабилизации, обычные граждане сталкивались с потерей работы и жилья, что усиливало негативное восприятие банков как бесчеловечных учреждений, получающих выгоду в ущерб обществу.

5. Банковские услуги часто воспринимаются как безличные и формализованные. Автоматизация процессов и минимизация личного общения с клиентами могут приводить к ощущению, что банки не учитывают индивидуальные потребности и обстоятельства людей.

Репутационные потери и снижение положительного имиджа поддаются корректировке. В мировой практике сложилась убежденность, что в максимальной степени этому способствуют программы корпоративной социальной ответственности (КСО), которые при системном сопровождении грамотными кампаниями по связям с общественностью, способны конструировать и закреплять в сознании целевых аудиторий желаемый образ бизнес-структуры.

Программы корпоративной социальной ответственности коммерческих банков имеют свои уникальные особенности по сравнению с программами КСО в компаниях других отраслей. Эти особенности связаны с характером банковской деятельности, ее влиянием на общество и экономику, а также ожиданиями клиентов и регулирующих органов.

Чаще всего коммерческие банки реализуют программы финансовой грамотности и иных образовательных инициатив. Они включают программы обучения по управлению личными финансами, кредитованию и инвестированию. Многие банки проводят семинары, вебинары и создают образовательные ресурсы для студентов, молодежи и уязвимых групп населения, чтобы помочь им лучше управлять своими финансами и принимать обоснованные финансовые решения.

Кроме того, банки реализуют программы, направленные на улучшение доступа к финансовым услугам для малообеспеченных и сельских сообществ, включая создание микрофинансовых продуктов и услуг для поддержки малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей; участвуют в программах устойчивого финансирования, которые включают инвестиции в проекты, способствующие экологической устойчивости и социальному развитию, внедряют политики, направленные на исключение из портфеля инвестиций в угольные и нефтяные проекты и увеличение доли инвестиций в возобновляемые источники энергии и проекты, направленные на борьбу с изменением климата и пр.

По мнению Крылова А.С., «эффективное применение принципов КСО позволяет кредитной организации достичь следующих ключевых результатов:

- повысить деловую репутацию как среди клиентов, так и в конкурентной среде;
- увеличить лояльность клиента, где приоритетом для банка является долгосрочное партнерство, что при должном управлении дает положительный эффект на показатели индекса лояльности клиентов (Net Promoter Score);
- повысить производительность и эффективность труда, укрепить мотивацию сотрудников;
- снизить стоимость привлечения иностранного финансирования, так как зарубежные инвесторы и кредиторы учитывают роль финансового института в социальных и образовательных программах;
- модернизировать экономику, предоставляя ресурсы компаниям, которые внедряют экономически социально значимые и экологические производства, повышая тем самым удельную производительность труда;
- снизить издержки за счет повышения эффективности и оптимизации структуры кредитной организации».<sup>1</sup>

Особое место в мероприятиях корпоративной социальной ответственности банков занимает корпоративное волонтерство (КВ), которое становится все более популярной практикой. Оно не только способствует развитию общества, но и приносит пользу самим организациям, улучшая их репутацию и повышая вовлеченность сотрудников.

Корпоративное волонтерство представляет собой участие сотрудников в социальных проектах и инициативах, поддерживаемых работодателем. По мнению Палт Е.А. и Корецкой И.А., «корпоративное волонтерство — это программа, дающая возможность сотрудникам инвестировать свои рабочие часы, свои интеллектуальные возможности или финансовые средства в социально-значимые проекты».<sup>2</sup>

Банки, внедряющие КВ-программы, способствуют решению общественных проблем, укрепляют корпоративную культуру и повышают лояльность сотрудников. Участие в волонтерских программах помогает банкам демонстрировать свою социальную ответственность, что важно для укрепления доверия клиентов и партнеров. Это также улучшает репутацию банка в глазах общественности. Программы корпоративного волонтерства способствуют повышению вовлеченности сотрудников, укрепляют командный дух и улучшают моральный климат в коллективе. Сотрудники, участвующие в волонтерских проектах, ощущают большую удовлетворенность от работы и приверженность корпоративным ценностям.

Развитие программ корпоративного волонтерства обеспечивает банкам многие другие преимущества, касающиеся репутации финансового института, привлечения высокопроизводитель-

<sup>1</sup> Крылов А.С. Корпоративная социальная ответственность в банковской сфере: тенденции и перспективы. Управленческие науки. 2014. № 4. С. 38–45.

<sup>2</sup> Палт Е.А., Корецкая И.А. Роль корпоративного волонтерства в развитии компании. Вестник Университета. 2014. № 20. С. 207–211.

ных специалистов, повышения командного духа и удовлетворенности сотрудников и пр., которые представлены на рисунке 1.

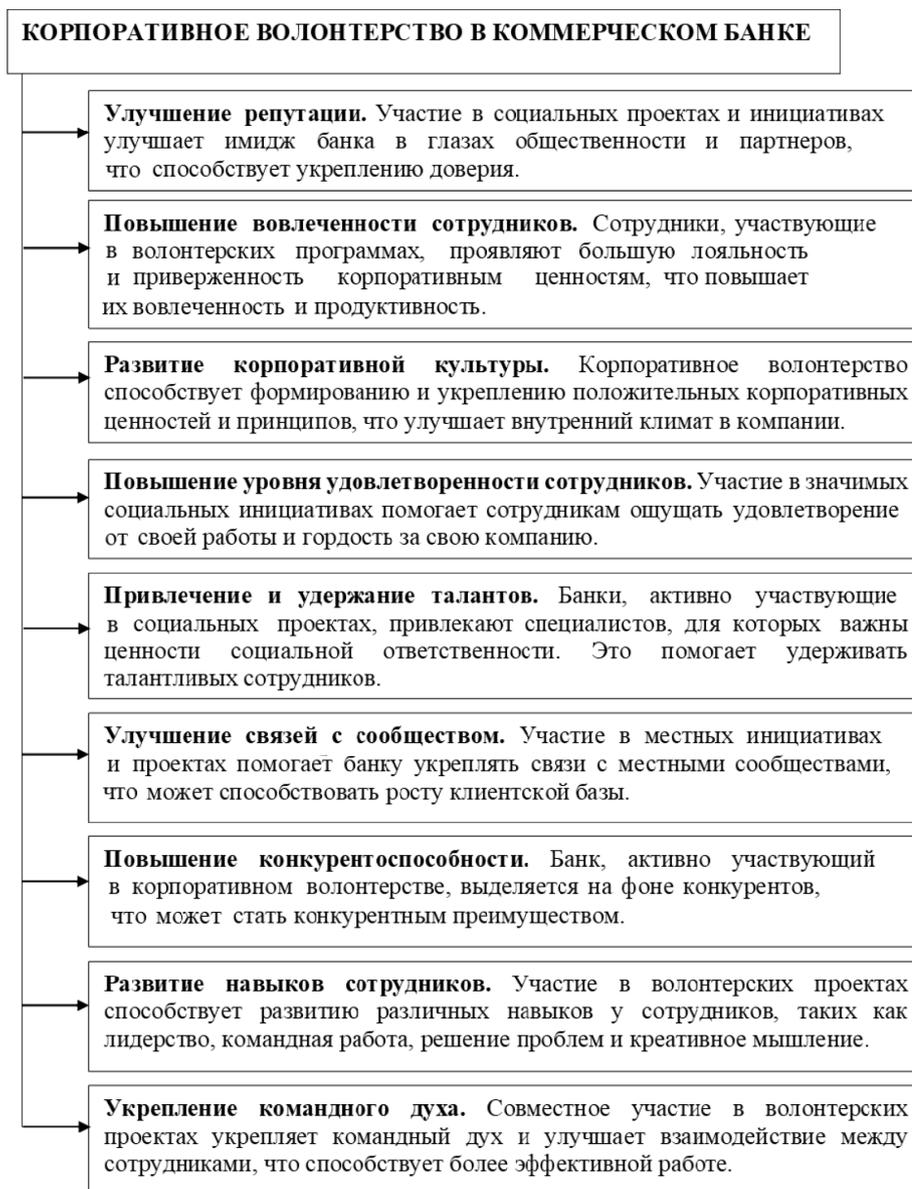


Рис. 1. Преимущества корпоративного волонтерства для коммерческого банка<sup>3</sup>

Сотрудники Danske Bank (Дания) имеют возможность тратить три рабочих дня в год на волонтерскую работу в рамках корпоративной программы «Time2Give». У них есть возможность могут выбирать, быть ли волонтерами самостоятельно или со своей командой. Они также выбирают, какое дело они хотят поддержать, и в некоторых странах они могут зарегистрироваться на мероприятие, организованное Danske Bank совместно с местными общественными организациями.

В 2023 году во всей совокупности филиалов и отделений банка по всему миру 4459 сотрудников стали волонтерами и вели волонтерскую деятельность pro bono в течение 36 455 часов, что в пересчете на стоимость рабочего времени составило более 7,08 миллиона датских крон.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Составлено авторами.

<sup>4</sup> Corporate volunteering. URL: <https://danskebank.com/sustainability/strategic-direction/employee-well-being-and-diversity/corporate-volunteering> (дата обращения: 8.06.2024 г.).

Как отмечается на официальном сайте банка, по итогам участия в программе «Time2Give» 71% сотрудников были вдохновлены на дополнительную волонтерскую работу в нерабочее время, а 85% заявили, что благодаря корпоративному волонтерству у них повышается командный дух.

Волонтерство является частью усилий банковской группы BNP Paribas (Франция) как социально ответственного игрока на рынке финансовых услуг. Оно также отражает готовность сотрудников банка отдавать часть своих знаний, опыта, времени и усилий для развития социально значимых проектов и инициатив местных сообществ в регионах присутствия банка. Благодаря волонтерству сотрудники могут использовать свои знания и навыки, чтобы вносить реальный вклад в общее благо и испытывать чувство личной самореализации.

«Многие наши сотрудники посвятили свое рабочее время поддержке усилий ассоциаций, стремящихся к улучшению мира. Я поздравляю их всех. Они вносят решающий вклад в социальные обязательства BNP Paribas», — отмечает Антуан Сир, руководитель отдела взаимодействия с компаниями.<sup>5</sup> По этой причине банк поощряет своих сотрудников к участию в разнообразных волонтерских мероприятиях (например, обмен опытом с ассоциациями-партнерами) и в самых разных формах: прямое участие, техническая поддержка и пр.

В 2018 году 600 волонтерских миссий были проведены сотрудниками банка во Франции, 300 000 рабочих часов по всему миру были посвящены добрым делам. Была запущена программа, цель которой — пожертвовать 1 миллион рабочих часов всей Группе. Некоторые примеры включают наставничество студентов всех уровней, помощь ищущим работу, предоставление бесплатных юридических и финансовых консультаций.

Во всех регионах присутствия BNP Paribas волонтерство недавно приобрело новое измерение благодаря проекту «Миллион часов на помощь», цель которого — побудить каждого из более чем 200 000 сотрудников Группы пожертвовать половину рабочего дня.

В Группе существует множество различных форм волонтерства. В нерабочее время для сотрудников, желающих посвятить свой опыт работе в ассоциации, доступны возможности волонтерства в свободное время. В рабочее время сотрудники могут участвовать в инициативах *pro bono*, вкладывая свой опыт в различные инициативы и выполняя краткосрочные задания, а также в Дни солидарности, когда группа посвящает целый день благому делу.

В программах корпоративного волонтерства Deutsche Bank (Германия) в 2023 году стали более 23 400 сотрудников, что означает, что 27 процентов работников приняли участие и пожертвовали на благие дела, близкие их сердцу.<sup>6</sup> Более 212 500 часов, потраченных на образовательные, корпоративные, общественные и экологические проекты и 6,7 млн. евро было получено благодаря согласованным программам пожертвований и инициативам по сбору средств.

По данным информационного агентства «Банки.ру», «в 2018 году российские банки потратили на спортивные, культурно-просветительские и иные подобные мероприятия (не включая благотворительность) 4,53 млрд. рублей. Лидером корпоративных социальных программ традиционно является Сбербанк, который в указанный период израсходовал 2,35 млрд. рублей, при этом на каждого сотрудника пришлось по 9,56 тысяч рублей. Данный показатель является одним из самых высоких. Больше всего, в расчете на одного сотрудника потратил Альфа-Банк — 17,6 тысяч рублей. Замыкает тройку лидеров ВТБ, показатель которого составил 6,36 тысяч рублей».<sup>7</sup>

Активно развивает корпоративное волонтерство Сбербанк. Среди сотрудников банка более 26 тысяч человек участвуют в разнообразных социальных инициативах, которых ежегодно по всей стране реализуется более 750. «Почти во всех городах страны Сбер реализует и свои якорные инициативы с участием волонтеров: «Финансовая грамотность» для более чем двух тысяч воспитанников из 63 детских домов; 200 сертифицированных волонтеров проводят когнитивные тренинги для старшего поколения в рамках проекта «Деменция.net»; 161 акцию провели волонтеры донор-

<sup>5</sup> Volunteering...And what if it was you? URL:<https://group.bnpparibas/en/news/volunteering-and-you> (дата обращения: 8.06.2024 г.).

<sup>6</sup> Employee Engagement. URL:[https://www.db.com/what-we-do/responsibility/society/employee-engagement?language\\_id=1&kid=volunteering.redirect-en.shortcut](https://www.db.com/what-we-do/responsibility/society/employee-engagement?language_id=1&kid=volunteering.redirect-en.shortcut) (дата обращения: 8.06.2024 г.).

<sup>7</sup> Рейтинги банков. URL:<https://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения: 8.06.2024 г.).

ства костного мозга; более 400 тысяч деревьев в этом году высадили эковолонтеры. Проекты с участием волонтеров позволяют компании вносить существенный социальный вклад на уровне всей страны: более десяти проектов имеют статус партнеров национальных проектов России, а сам Сбер признан лидером национальной премии «Наш вклад».<sup>8</sup>

Сотрудники Росбанка разработали и в 2018 году внедрили в систему корпоративной социальной ответственности программу корпоративного волонтерства Share Care. «Участие сотрудников в волонтерском движении способствует решению социальных и экологических проблем в регионах присутствия компаний Группы — это обучение и передача опыта социальным предпринимателям, некоммерческим организациям, детям, оставшимся без попечения родителей, сиротам; оказании помощи пожилым, людям с инвалидностью, тяжелобольным, бездомным животным, а также экопросвещение сотрудников и мероприятия, направленные на улучшение экологической ситуации и заботу об окружающей среде».<sup>9</sup>

Почта Банк развивает два ключевых направления социальной и волонтерской работы: восстановление лесов по всей стране в рамках программы «Подари лес другу!», а также помощь детям и нуждающимся семьям<sup>10</sup>. При этом в банке ведется постоянный мониторинг вовлеченности персонала в корпоративные волонтерские практики, проводятся опросы, позволяющие скорректировать те, или иные направления социальной деятельности.

Так, например, в 2022 году было проведено исследование, в котором приняли участие более 2000 сотрудников по всей стране, преимущественно в возрасте 26–35 лет, позволившее определить наиболее значимые для персонала каналы коммуникации по программам КСО. Опрос показал, что 36,7% сотрудников, участвующих в волонтерских проектах, считают, что лучшим инструментом для информирования о банковских волонтерских программах являются рассылки по электронной почте, столько же (32%) назвали социальные сети банка и его сотрудников. На третьем месте по популярности — внутренний корпоративный портал банка (3%). Из чего можно сделать вывод, что корпоративный интранет выступает эффективной платформой корпоративной волонтерской практики.

Корпоративная социальная ответственность коммерческих банков имеет свои уникальные особенности, обусловленные спецификой их деятельности и высокой степенью регулирования. Эти особенности включают фокус на финансовую грамотность, доступ к финансовым услугам, устойчивое финансирование, борьбу с мошенничеством, социальные инвестиции и высокие стандарты прозрачности. Корпоративное волонтерство в коммерческих банках, которое является частью социально-направленных инициатив банка и реализуется его сотрудниками, играет важную роль в укреплении их репутации, повышении вовлеченности сотрудников и развитии корпоративной культуры. Успешные примеры программ показывают, что такое волонтерство приносит значительные выгоды как для общества, так и для самих банков, повышая репутационный капитал и формируя положительный имидж у целевых групп.

#### Список литературы

1. В Сбере рассказали о волонтерских проектах года. URL:<https://lenta.ru/news/2023/12/05/volontery/> (дата обращения: 8.06.2024 г.).
2. Крылов А.С. Корпоративная социальная ответственность в банковской сфере: тенденции и перспективы. *Управленческие науки*. 2014. № 4. С. 38–45.
3. Палт Е.А., Корецкая И.А. Роль корпоративного волонтерства в развитии компании. *Вестник Университета*. 2014. № 20. С. 207–211.
4. Рейтинги банков. URL:<https://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения: 8.06.2024 г.).

<sup>8</sup> В Сбере рассказали о волонтерских проектах года. URL:<https://lenta.ru/news/2023/12/05/volontery/> (дата обращения: 8.06.2024 г.).

<sup>9</sup> Социальные тренды и инновации. URL:<https://www.rosbank.ru/o-banke/socialnaya-otvetstvennost/socialnye-trendy-i-innovacii/> (дата обращения: 8.06.2024 г.).

<sup>10</sup> Сотрудники банков хотят читать о проектах корпоративного волонтерства в соцсетях. URL:<https://bosfera.ru/charity/sotrudniki-bankov-hotyat-chitat-o-proektah-korporativnogo-volonterstva-v-socsetyah> (дата обращения: 8.06.2024 г.).

5. Сотрудники банков хотят читать о проектах корпоративного волонтерства в соцсетях. URL:<https://bosfera.ru/charity/sotrudniki-bankov-hotyat-chitat-o-proektah-korporativnogo-volonterstva-v-socsetyah> (дата обращения: 8.06.2024 г.).
6. Социальные тренды и инновации. URL:<https://www.rosbank.ru/o-banke/socialnaya-otvetstvennost/socialnye-trendy-i-innovacii/> (дата обращения: 8.06.2024 г.).
7. Corporate volunteering. URL:<https://danskebank.com/sustainability/strategic-direction/employee-well-being-and-diversity/corporate-volunteering> (дата обращения: 8.06.2024 г.).
8. Employee Engagement. URL:[https://www.db.com/what-we-do/responsibility/society/employee-engagement?language\\_id=1&kid=volunteering.redirect-en.shortcut](https://www.db.com/what-we-do/responsibility/society/employee-engagement?language_id=1&kid=volunteering.redirect-en.shortcut) (дата обращения: 8.06.2024 г.).
9. Volunteering... And what if it was you? URL:<https://group.bnpparibas/en/news/volunteering-and-you> (дата обращения: 8.06.2024 г.).

### References

1. The Savings Bank told about the volunteer projects of the year. URL:<https://lenta.ru/news/2023/12/05/волонтеры/> (date of reference: 06/8/2024).
2. Krylov A.S. Corporate social responsibility in the banking sector: trends and prospects. Management sciences. 2014. No. 4. Pp. 38–45.
3. Palt E.A., Koretskaya I.A. The role of corporate volunteerism in the development of the company. Bulletin of the University. 2014. No. 20. Pp. 207–211.
4. Ratings of banks. URL:<https://www.banki.ru/банки/рейтинги/> (date of application: 06/8/2024).
5. Bank employees want to read about corporate volunteering projects on social networks. URL:<https://bosfera.ru/charity/sotrudniki-bankov-hotyat-chitat-o-proektah-korporativnogo-volonterstva-v-in-networks> (date of access: 06/8/2024).
6. Social networks and innovations. URL:<https://www.rosbank.ru/o-banke/социальная-responsibility/social-fashion-and-innovation/> (date of application: 06/8/2024).
7. Corporate volunteering. URL:<https://danskebank.com/sustainability/strategic-direction/employee-well-being-and-diversity/corporate-volunteering> (date of application: 06/8/2024).
8. Employee engagement. URL:[https://www.db.com/что-мы-делаем/ответственность/общество/вовлеченность-employees?language\\_id=1&kid=volunteering.redirect-ru.shortcut](https://www.db.com/что-мы-делаем/ответственность/общество/вовлеченность-employees?language_id=1&kid=volunteering.redirect-ru.shortcut) (accessed: 06/8/2024).
9. Volunteering...What if it was you? URL:<https://group.bnpparibas/ru/news/volunteering-and-you> (date of application: 06/8/2024).

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-140-148>



## Основные исторические этапы в области управления физической культурой и спорта (анализ прошлого, настоящего, прогноз будущего)

**Н. В. Филоненко**

*Кандидат педагогических наук, доцент,  
[nyfilonenko.67@mail.ru](mailto:nyfilonenko.67@mail.ru)*

*Кафедра общегуманитарных наук и массовых коммуникаций,  
Московский международный университет,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В статье обосновывается необходимость в теоретическом анализе основных исторических этапов в области отраслевого управления. Акцентируется внимание на военно-прикладной и профессионально-прикладной направленности физической культуры, сохраняющейся на протяжении более столетнего периода, включая настоящее время. В связи с выявленными недочетами предлагается увеличение количества часов для преподавания начальной военной подготовки в форме отдельного предмета в 5–11 классах, как это было в советских общеобразовательных школах. Также, утверждение на законодательном уровне введения коммуникативно-цифровых форм производственной гимнастики во все организации вне зависимости от видов деятельности и организационно-правовых форм собственности, так, как это было во времена существования Советского Союза. В структурное подразделение образовательных организаций интернат спортивного профиля круглосуточного пребывания, принимать детей с 7-летнего возраста за счет средств бюджетного финансирования, как это было в СССР. Это позволит готовить резерв в сборные команды субъектов РФ и страны по эстетическим видам спорта, специфика которых является ранняя специализация. Образовавшиеся социально-экономические и политические обстоятельства в начале 1990-х годов сподвигли появление отраслевого спортивного менеджмента и множества инноваций. Но, время показывает необходимость изучения прошлого для недопущения недочетов в настоящем, использования положительного опыта преемственности из советского управления физической культурой и спортом для его применения в современной России.

**Ключевые слова:** управление, начальная военная подготовка, ГТО, СССР, производственная гимнастика, спортивный интернат круглосуточного пребывания детей, менеджмент.

**Для цитирования:** Филоненко Н.В. Основные исторические этапы в области управления физической культурой и спорта (анализ прошлого, настоящего, прогноз будущего). Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 140–148. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-140-148>.

## Main historical stages in the field of physical culture and sports management (analysis of the past, present, future forecast)

**N. V. Filonenko**

*Cand. Sci. (Ped.),  
[nyfilonenko.67@mail.ru](mailto:nyfilonenko.67@mail.ru)*

*Department of General Humanities and mass communications,  
Moscow International University,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** The article substantiates the need for a theoretical analysis of the main historical stages in the field of industrial management. Attention is focused on the military-applied and professionally applied orientation of physical culture, which has been preserved for more than a century, including the present. In connection with the identified shortcomings, it is proposed to increase the number of hours for teaching basic military training in the form of a separate subject in grades 5–11, as was the case in Soviet secondary schools. Also, approval at the legislative level of

*the introduction of communicative and digital forms of industrial gymnastics in all organizations, regardless of the types of activities and organizational and legal forms of ownership, as it was during the existence of the Soviet Union. A structural unit of educational organizations is a boarding school with a sports profile, 24 hours a day, accepting children from the age of 7 at the expense of budget funding, as was the case in the USSR. This will make it possible to prepare a reserve for the national teams of the constituent entities of the Russian Federation and the country in aesthetic sports, the specificity of which is early specialization. The resulting socio-economic and political circumstances in the early 1990s prompted the emergence of industry-specific sports management and many innovations. But time shows the need to study the past to avoid shortcomings in the present, to use the positive experience of continuity from the Soviet management of physical culture and sports for its application in modern Russia.*

**Keywords:** management, NVP, GTO, USSR, industrial gymnastics, sports boarding school for round-the-clock stay of children.

**For citation:** Filonenko N.V. Main historical stages in the field of physical culture and sports management (analysis of the past, present, future forecast). *Entrepreneur's Guide*. 2024. Т. 17. № 3. Р. 140–148. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-140-148>.

В настоящее время практически во всех физкультурных высших и средних специальных учебных заведениях преподается дисциплина «история физической культуры и спорта». И, надо сказать, небезосновательно. История физической культуры и спорта позволяет проанализировать прошлое, лучше осмыслить настоящее и сделать прогноз будущего. Осмысливание прошлых событий позволяет понять допущенные ошибки, проанализировать, почему и в связи с чем они были допущены для того, чтобы не повторять их в настоящей и будущей действительности.

Сегодня отечественными и зарубежными учеными написано множество учебных пособий по истории физической культуры и спорта<sup>1</sup>, вне всяких сомнений, каждое из них изложено под оригинальным углом зрения и представляет познавательный научный интерес. Что же касается научных публикаций, затрагивающих детальный анализ основных исторических этапов управления отраслью с целью прогноза будущего<sup>2</sup>, то их можно увидеть, но крайне редко. Это свидетельствует о недостаточности рассмотрения с научной точки зрения данного аспекта и наталкивает на мысль более углубленного его изучения. Кроме того, осуществление теоретического анализа позволяет отсеять все устаревшее, неактуальное на сегодняшний день, при этом сохранить и использовать полезное в современной практике управления физической культурой и спортом.

В связи с вышеизложенными обстоятельствами *целью* исследования является выявление основных исторических этапов в области управления физической культурой и спортом.

*Задачи исследования.* Проанализировать прошлое, выявить недочеты, допущенные в настоящее время в части военно-прикладной, профессионально-прикладной физической культуры, также в детско-юношеском спорте и сформировать предложения для их недопущения в будущем управлении физической культурой и спортом.

<sup>1</sup> Пельменев, В.К. История физической культуры: учеб. пособие для вузов / В.К. Пельменев, Е.В. Конеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2024. 184 с.; Мельникова, Н.Ю. История физической культуры и спорта: учебник / Н.Ю. Мельникова, А.В. Трескин. — 2-е изд., с измен. и дополн. — Москва: Спорт-Человек, 2017. 432 с.; Голощапов, Б.Р. История физической культуры и спорта [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего образования / Б.Р. Голощапов. — 11-е изд., испр. и доп. — Москва: Академия, 2015. 312 с.; Столбов, В.В. История физической культуры и спорта: учебник / В.В. Столбов, Л.А. Финогенова, Н.Ю. Мельникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Физкультура и Спорт, 2000. 423 с.; Всеобщая история физической культуры и спорта: перевод с венгерского / Ласло Кун; под общей редакцией [и с предисловием] В.В. Столбова. — Москва: Радуга, 1982. 432 с.

<sup>2</sup> Паршиков, А.Т. Спортивная школа: история и современность: учебно-метод. пособие / А.Т. Паршиков. — Москва: Спорт, 2023. 144 с.; Германов, Г.Н. Теория и история физической культуры и спорта. В 3-х т. Том 1. Игры олимпиад: учеб. пособие для СПО / Г.Н. Германов, А.Н. Корольков, И.А. Сабирова, О.И. Кузьмина. — Москва: Юрайт, 2018. 793 с.; Шамардин, А.И. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: учеб. пособие / А.И. Шамардин, В.Д. Фискалов, Ю.А. Зубарев, В.П. Черкашин; под общ. ред. В.Д. Фискалова. — Москва: Советский спорт, 2013. 464 с.; Починкин, А.В. Становление и развитие профессионального коммерческого спорта в России [Текст]: Монография. — Москва: Советский спорт, 2006. 300 с.; Переверзин, И.И. Искусство спортивного менеджмента. — М.: Советский спорт, 2004. 416 с.; Гуськов, С.И. Местные органы власти и спорт / С.И. Гуськов, А.С. Соколов. — Москва: Полиграф-сервис, 1998. 223 с.; Столбов, В.В. Управление физкультурным движением: Орг. физ. культуры и спорта в зарубеж. странах: учеб. пособие для студентов-заочников / Подгот. Столбовым В.В. — Москва: ГЦОЛИФК, 1978. 31 с.

*Методы исследования:* теоретический анализ научной, научно-методической литературы, официальных документов и интернет-источников, анализ и синтез.

Из истории развития управления известно, что управленческая деятельность берет свое начало с древнейших времен. Так в первобытном обществе существовал совет, который возглавлял старейшина, он имел большой авторитет у древнейших людей и управлял членами общества. В древних цивилизациях Египта<sup>3</sup>, Вавилона, Греции и Рима императоры, цари, фараоны управляли городами-государствами, опираясь при этом на законы и сложную бюрократическую государственную систему. С того времени человечеством прожито много веков, но некоторые законы и функции государственной системы управления, почерпнутые из вышеупомянутых древних цивилизаций, сегодня не потеряли свою актуальность, о чем свидетельствует преподавание дисциплины «Римское право» в вузах экономической и юридической направленности.

В XIX–XX вв. важный вклад в практику и теорию менеджмента внесли зарубежные ученые. В частности, ими были сформированы такие теории как: классическая школа научного управления Тейлора Ф.У. (1856–1915), административная теория Файоля А. (1841–1925), бюрократическая организация Вебера М. (1921–1922), теория человеческие отношения Мюнстерберга Г., Фоллетты М.П., Мэйо Э. (1924–1932), организация и функции руководителей в организациях Барнарда Ч. (1938), организационное поведение Ротлисбергера Ф. (1948–1952), мотивация и управление Маслоу А. (1943), стили руководства Макгрегора Д. (1960) и другие. Позже в научных трудах учеными были опубликованы основные положения системного, количественного и ситуационного менеджмента.<sup>4</sup>

Для государственного управления императорской Россией положительное влияние оказали реформы царя Петра I в части реформирования крупной промышленности, сельского хозяйства, финансовой системы, развития торгово-экономических международных и внутрироссийских отношений, также мелкого ремесленничества. Кроме того, Петр I считается основоположником «Гражданского Невского Флота», на базе которого в 1827 г. была образована «Школа плавания на Неве». В 1882 г. было создано «Русское гимнастическое общество в Москве».

Вместе с тем понимание того, что управление является отдельным специальным направлением человеческой деятельности, произошло только в конце XIX в. начале XX-го в. Главным событием в области управления физической культуры и спорта во время существования царской России является образованный в 1911 г. Российский олимпийский комитет. В 1913 г. на основании приказа царя Николая II была учреждена «Канцелярия Главнаблюдающего за физическим развитием народонаселения Российской империи», которая считается первым в истории России общероссийским органом государственного управления физической культурой.<sup>5</sup>

В 1914–1918 гг. в России впервые в управлении некоторых заводов и фабрик были предприняты попытки применения научной организации труда (НОТ), но из-за трудностей, связанных с восстановлением экономики после октябрьских революционных событий в 1917 г., их внедрение тормозилось и не отличалось постоянством. Первооткрывателем науки, как управления и НОТ в 1920-е годы по праву можно назвать Гастева А.К. (1882–1939), возглавлявшего «Центральный институт труда». Основополагающим аспектом его идеи считался «социальный инжиниринг», в основе которого была заложена совокупность методов естественных наук, социологии, психологии и педагогики.<sup>6</sup>

Что касается использования принципов научной организации труда (НОТ) в управлении физической культуры и спорта, то они почти не применялись в организационно-управленческой деятельности спортивных организаций, так как понимание того, что трудящимся нужно «человеческое» отношение, социально-моральная поддержка, мотивация, как таковые отсутствовали.

<sup>3</sup> Федуллина, И.Г. Менеджмент физической культуры и спорта: учеб. пособие / И.Г. Федуллина. — Уфа: БГПУ имени М. Акмуллы, 2017. С. 10.

<sup>4</sup> Подробнее: Кравченко, А. И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. 8-е издание. — Москва: Академический Проект, 2020. 560 с.

<sup>5</sup> Переверзин, И.И. Спортивный менеджмент в России: историческая эволюция и современное состояние. Человек в мире спорта: Новые идеи, технологии, перспективы: Тез. докл. междунар. конгр. — Москва: 1998. Т. 2. С. 318–319.

<sup>6</sup> Тесленко И.В. История менеджмента: учеб. пособие / И.В. Тесленко. — Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. С. 115.

После первой мировой войны, руководство советского государства осознало, что для Красной армии нужен подготовленный мобилизационный резерв, в связи с чем в 1918 г. было создано Главное управление всеобщего военного обучения (Всеобуч)<sup>7</sup>. Все люди в возрасте 18–40 лет должны были обязательно пройти курс военного обучения без отрыва от производства. Это был первый государственный орган, осуществляющий централизованное государственное управление физической культурой и спортом после распада императорской России. С течением времени военно-прикладная направленность физической культуры набирала обороты роста. Это подтверждается фактом внедрения в 1967 г. во все средние общеобразовательные школы, в 5–7-е классы обязательного предмета — начальная военная подготовка (НВП), в 8–10-е классы предмета — допризывная подготовка. Преподавали этот предмет отставные офицеры, в рамках программы изучалась строевая и отчасти огневая подготовка, отводились часы на освоение автомата Калашникова, видов ручных гранат и основ первой медицинской помощи.

В начале 1990-х годов эти предметы были отменены и вместо них в программу общего школьного образования был введен предмет «основы безопасности жизнедеятельности» (ОБЖ). В 2022 г. на основании утвержденной Министерством просвещения федеральной образовательной программы по ОБЖ для учеников 10–11 классов предусмотрен один модуль — «элементы начальной военной подготовки»<sup>8</sup>. Возможно, количество часов этого модуля будет достаточно для воспитания патриотизма у школьников, но, по мнению автора, недостаточно для обучения и приобретения навыков даже по самым элементарным основам НВП.

Стоит отметить, что в послереволюционный период физическая культура носила не только военно-прикладную направленность, но и профессионально-прикладную. Основной задачей Правительства СССР, созданного в 1922 г., являлось восстановление национальной экономики за счет промышленного производства, в связи с чем первоочередной необходимостью стало поднятие эффективности производственного труда на заводах и фабриках, для чего нужны были физически здоровые трудящиеся. Образовавшиеся социально-экономические условия послужили толчком для создания в 1931 г. физкультурно-спортивного комплекса «готов к труду и обороне» (ГТО), название которого четко отражало профессионально-прикладную и военно-прикладную направленность физической культуры.

Помимо этого, в целях повышения «профессиональной работоспособности»<sup>9</sup> трудящихся в 1930-е годы XX века повсеместно на всей советской территории, на всех видах производств вводилась производственная гимнастика, являющаяся частью НОТ.

С распадом СССР, советское управление физической культурой и спортом было разрушено, вместе с этим прекратили свое существование физкультурно-спортивный комплекс ГТО и производственная гимнастика. Но веление времени показало, что нужен очередной возврат в прошлое для того, чтобы вернуть его в настоящее. Спустя десятилетия на основании указа Президента Российской Федерации от 24 марта 2014 года № 172 «О Всероссийском физкультурно-спортивном комплексе «Готов к труду и обороне» (ГТО)», с 1 сентября 2014 года началось внедрение комплекса ГТО в действие<sup>10</sup> в современной России.

Эта же преемственность касается возврата из советского прошлого производственной гимнастики, или как ее сейчас принято называть «офисной». Разница лишь в том, что в советское время производственная гимнастика (физкультпаузы, физкультминутки, вводная гимнастика,) проводилась штатным инструктором-методистом в «живую»<sup>11</sup>, сейчас же, в век информационных техноло-

<sup>7</sup> Галкин, В.В. Экономика и управление физической культурой спортом: учеб. пособие для вузов / В.В. Галкин. — Ростов н/Д: Феникс, 2006. С. 217.

<sup>8</sup> Чему будут учить на уроках «Основы безопасности и защиты Родины». Российская газета. <https://rg.ru/2023/07/21/chemu-budut-uchit-na-urokah-osnovy-bezopasnosti-i-zashchity-rodiny.html> (дата обращения: 21.07.2023).

<sup>9</sup> Деге, А.А., Гергеа, Н.Н. Производственная гимнастика, как нормативная основа физического воспитания // Вестник науки. 2019. Т. 2. № 12(21). С. 26–30.

<sup>10</sup> ГТО | История ГТО | ВФСК ГТО. <https://www.gto.ru/history>.

<sup>11</sup> Спутник физкультурного работника: под общей ред. В.А. Ивонина. Изд. 2-е, испр. и доп. Москва: «Физкультура и спорт». 1977. С. 235; Вдох глубокий, руки шире: Главархив — о том, как внедряли производственную гимнастику / Новости города / Сайт Москвы. <https://www.mos.ru/news/item/132482073/> (дата обращения: 23.11.2023).

гий, для повышения работоспособности трудящихся «офисная» гимнастика в большинстве случаев проводится посредством интернета и цифровых коммуникаций<sup>12</sup>. Причем, стоит подчеркнуть, что далеко не последнюю роль в плане содействия внедрению в действие производственной гимнастики в рабочие коллективы играют совместные проекты федеральных, региональных органов власти и бизнеса.<sup>13</sup>

Еще одно направление, на которое стоит обратить особое внимание — это массовость развития детско-юношеского спорта и спорта высших достижений в 1950–1980 гг. В апреле 1951 г. был образован Олимпийский комитет СССР, в этом же году в мае он был признан на сессии Международного Олимпийского комитета. К концу 1960-х в стране уже действовали более 3 тыс. детских спортивных школ<sup>14</sup>, в их числе школы олимпийского резерва и высшего спортивного мастерства.

В 1961 г. берут свое начало общеобразовательные школы-интернаты спортивного профиля с круглосуточным проживанием детей в возрасте от 7 до 18 лет. Первая из них была открыта в г. Ташкенте, а всего по стране на тот момент насчитывалось 26 спортивных школ-интернатов.<sup>15</sup> Созданная система государственного управления детско-юношеским спортом, нацеленная на подготовку олимпийского резерва в сборные команды страны, оказалась эффективной. Об этом свидетельствуют результаты международных соревнований, на которых советские спортсмены по многим видам спорта входили в тройку сильнейших в мире. К сожалению, с распадом СССР эта система осталась в прошлом.

В 1989 г. спортивные школы-интернаты с круглосуточным пребыванием детей были преобразованы в училища олимпийского резерва (УОР).<sup>16</sup> Коренное отличие школ-интернатов от УОР было в том, что в УОР учениками являлись дети, окончившие 8 классов общеобразовательной школы и получившие основное общее образование. В отличие от школ-интернатов, куда дети зачислялись в 1-й класс, в УОР они зачислялись в 9-й. Кроме того, выпускникам УОР стала присваиваться квалификация «Тренер по спорту» с выдачей диплома о среднем специальном образовании.

Сегодня, позволю себе повториться, мы опять отчасти вернулись в советское прошлое. В 2021 г. на основании внесения изменений в ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» и ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в интернате, функционирующем как структурное подразделение образовательной организации, создаются условия «для обеспечения содержания (проживания и питания) лиц, обучающихся по дополнительным образовательным программам спортивной подготовки, интегрированными с программами основного общего и среднего (полного) общего образования».<sup>17</sup> Содержание детей в образовательных организациях, имеющих структурное подразделение интернат, подготавливающих резерв для спортивных сборных команд России и субъектов РФ, осуществляется «за счет средств, выделенных из регионального (муниципального) бюджета образовательной организации на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания», на другие цели, не связанные с государственным заданием, также посредством деятельности приносящей доход. «В 2022 г. в 36 субъектах Российской Федерации функционировали

<sup>12</sup> Филоненко, Н.В. Цифровые физкультурно-оздоровительные технологии в аспекте повышения работоспособности трудящихся (зарубежный и российский опыт). Путеводитель предпринимателя. 2021. № 14(2). С. 212–224.

<sup>13</sup> Производственная гимнастика. <https://производственнаягимнастика.рф/#project>; В РЖД производственная гимнастика становится нормой жизни | Спорт | Гудок.RU. <https://gudok.ru/content/sport/1545258/> (дата обращения: 03.12.2020); Марафон здорового образа жизни Росатома (комплекс упражнений на рабочем месте). <https://rutube.ru/video/896fd7779e08458e0538b0818d73835e/> (Видео онлайн опубликовано: 22.12.2023).

<sup>14</sup> Паршиков, А.Т. Спортивная школа: история и современность; учеб.-метод. пособие / А.Т. Паршиков. — Москва: Спорт, 2023. С. 26.; там же: С. 11.

<sup>15</sup> Подробнее: Мельникова, Ю.А. Организационно-правовые основы внешкольных форм физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Мельникова, И.И. Самсонов. — Омск: СибГУФК, 2009. С. 5–29.

<sup>16</sup> Приказ Государственного образования СССР N 48, Госкомспорта СССР № 36 от 27.01.1989 года «О преобразовании общеобразовательных школ-интернатов спортивного профиля в училища олимпийского резерва и их передаче в ведение Госкомспорта СССР». <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=11430#uJbt4EUqU28WqcSr>.

<sup>17</sup> «Методические рекомендации по созданию в структуре образовательных организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, интернатов для проживания лиц, обучающихся по этим программам» (утв. Минспортом России 25.09.2023).

школы-интернаты спортивной направленности на базе организаций, осуществляющих спортивную подготовку и училищ олимпийского резерва».<sup>18</sup>

Конечно же, здесь нет сомнений в положительной стороне реорганизации, в том, что спортсменам предоставляется возможность на бюджетной основе круглогодично и круглосуточно жить, учиться, тренироваться и в итоге получать диплом среднего специального образования. Но, в данном случае получается, что талантливые, одаренные дети младшего школьного возраста с 7 до 11 лет оказываются не у дел, чего не было в советских школах-интернатах, в которых повышенное внимание уделялось способным, талантливым воспитанникам, занимающимся эстетическими видами спорта с раннего детства. В данном случае получается несправедливая ситуация, требующая доработки официальных документов в части возраста детей, занимающихся видами спорта, имеющих раннюю специализацию. Например, такими как художественная, спортивная гимнастика, синхронное плавание, спортивная аэробика, спортивная акробатика, фигурное катание, которые сегодня остаются не задействованы спортивными школами-интернатами с круглосуточным пребыванием детей.

После событий, связанных с распадом СССР и перестройкой общества вместо социалистической общественно-экономической системы образовалась капиталистическая, при чем все это произошло быстро и в самом жестком своем проявлении. Плановая командно-административная система управления буквально в считанные дни рухнула и в новой образовавшейся России быстрыми темпами стала формироваться рыночная экономика. В связи с этими обстоятельствами в конце 1991 г. началось упразднение всесоюзных структур государственного управления страной, в том числе и в области физической культуры и спорта.

В тот непростой перестроечный период в казне государства было практически пусто. Государственное бюджетное финансирование, как таковое, исчезло и отрасли нужно было как-то выживать. Много чего было нехорошего в «лихие 90-е», но, именно в это трудное время обстоятельства подтолкнули к развитию физической культуры и спорта по рыночным законам. Отсутствие бюджетного финансирования создало условия для коммерциализации отрасли. Поскольку в рыночной экономике спрос рождает предложение, сформированный десятилетиями советским правительством спрос (потребность) в занятиях физкультурой и спортом никуда ни делся, он удовлетворился, но уже платными, ныне фитнес-услугами. Так, в начале 1990-х годов появились первые фитнес-клубы. Параллельно этому спорт высших достижений тоже принял законы рынка, стали появляться профессиональные спортивные клубы в форме коммерческих организаций, они имели своих владельцев, предпринимали попытки функционирования за счет внебюджетных источников финансирования, спонсорства, купли-продажи игроков, продажи атрибутики, билетов, прав на продажу телетрансляцию соревнований и пр.

Для того, чтобы руководить вновь появившимися организациями, нужны были управленцы новой формации — менеджеры, изначально для управления коммерческими физкультурно-спортивными организациями, затем бюджетными государственными/муниципальными учреждениями. Таким образом, в начале 1990-х годов в силу вышеупомянутых происходящих событий появился отраслевой, спортивный менеджмент и необходимость физкультурно-педагогические вузы и колледжи ввести в учебные планы обязательную дисциплину — «менеджмент физической культуры и спорта».

Преобразования в физической культуре и спорте осложнялись отсутствием нормативных правовых актов. Для того, чтобы восполнить этот пробел, в 1999 г. впервые был принят ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». До принятия этого официального документа, отдельного федерального закона о физической культуре и спорте не было ни в императорской России, ни во время существования СССР.

В 2023 г. государственному органу управления в сфере физической культуры и спорта Министерству спорта Российской Федерации исполнилось 100 лет. В настоящее время государствен-

<sup>18</sup> «Методические рекомендации по созданию в структуре образовательных организаций, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки, интернатов для проживания лиц, обучающихся по этим программам» (утв. Минспортом России 25.09.2023).

ное и муниципальное отраслевое управление существует и развивается на основе нормативной правовой базы, программно-целевых документов и национальных проектов.

*Заключение.* Теоретический анализ основных исторических этапов показал, что военно-прикладная и профессионально-прикладная направленность физической культуры и спорта сохраняется на протяжении более столетнего периода, включая настоящее время. Сегодня в средних образовательных школах происходит внедрение новой федеральной рабочей программы по учебному предмету ОБЖ для учащихся 10–11 классов, в которой всего лишь один модуль отводится на элементы НВП. По мнению автора, этого недостаточно для получения знаний и приобретения навыков даже по самым элементарным основам НВП. В связи с этим предлагается увеличение количества часов для преподавания НВП в форме отдельного предмета, начиная с 5-го по 11-й класс, как это было в советских средних общеобразовательных школах.

В целях недопущения «профессионального выгорания», поднятия уровня работоспособности трудящихся и повышения производительности труда целесообразно утвердить на законодательном уровне введение коммуникативно-цифровых форм производственной гимнастики во все организации вне зависимости от видов деятельности и организационно-правовой формы собственности, так, как это было во времена существования Советского Союза. Учитывая факт отсутствия на тот момент интернета и цифровых технологий, в настоящее время введение в практику управления предложенного аспекта будет значительно легче.

В образовательных организациях, в структурное подразделение интернат спортивного профиля круглосуточного пребывания следует принимать детей с 7-летнего возраста за счет средств бюджетного финансирования, как это было в СССР. Исторический опыт показывает, что повышенное внимание к воспитанникам с раннего детства позволяло более качественно осуществлять спортивную подготовку и готовить резерв в сборные команды страны и советских республик по спортивной, художественной гимнастике, фигурному катанию, спортивной акробатике. Сейчас этот аспект также в большей степени касается эстетических видов спорта, спецификой которых является ранняя специализация.

Образовавшиеся социально-экономические и политические обстоятельства в начале 1990-х годов создали условия для неизбежных на тот момент времени преобразований в управлении отраслью, способствовали появлению отраслевого спортивного менеджмента и множества инноваций. Но время показывает необходимость изучения прошлого для недопущения недочетов в настоящем, использования положительного опыта преемственности из советского управления физической культурой и спортом для его применения в современной российской действительности.

#### Список литературы

1. Всеобщая история физической культуры и спорта: перевод с венгерского / Ласло Кун; под общей редакцией [и с предисловием] В.В. Столбова. — Москва: Радуга, 1982. 432 с.
2. Деге, А.А., Гергега, Н.Н. Производственная гимнастика, как нормативная основа физического воспитания. Вестник науки. 2019. Т. 2. № 12(21). С. 26–30.
3. Галкин, В.В. Экономика и управление физической культурой спортом: учеб. пособие для вузов / В.В. Галкин. — Ростов н/Д: Феникс, 2006. 448 с.
4. Германов, Г.Н. Теория и история физической культуры и спорта. В 3-х тт. Том 1. Игры олимпиад: учеб. пособие для СПО / Г.Н. Германов, А.Н. Корольков, И.А. Сабирова, О.И. Кузьмина. — Москва: Юрайт, 2018. 793 с.
5. Голощапов, Б.Р. История физической культуры и спорта [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего образования / Б.Р. Голощапов. — 11-е изд., испр. и доп. — Москва: Академия, 2015. 312 с.
6. Гуськов, С.И. Местные органы власти и спорт / С.И. Гуськов, А.С. Соколов. — Москва: Полиграфсервис, 1998. 223 с.
7. Кравченко, А.И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / А.И. Кравченко. 8-е издание. — Москва: Академический Проект, 2020. 560 с.
8. Кыласов, А.В. Межведомственное взаимодействие в спорте / А.В. Кыласов. Путеводитель предпринимателя. 2017. № 36. С. 188–194.
9. Мельникова, Н.Ю. История физической культуры и спорта: учебник / Н.Ю. Мельникова, А.В. Трескин. — 2-е изд., с измен. и дополн. — Москва: Спорт-Человек, 2017. 432 с.

10. Мельникова, Ю.А. Организационно-правовые основы внешкольных форм физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Мельникова, И.И. Самсонов. – Омск: СибГУФК, 2009. 140 с.
11. Паршиков, А.Т. Спортивная школа: история и современность: учебно-метод. пособие / А.Т. Паршиков. – Москва: Спорт, 2023. 144 с.
12. Пельменев, В.К. История физической культуры: учеб. пособие для вузов / В.К. Пельменев, Е.В. Конеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. 184 с.
13. Переверзин, И.И. Спортивный менеджмент в России: историческая эволюция и современное состояние. Человек в мире спорта: Новые идеи, технологии, перспективы: Тез. докл. междунар. конгр. – Москва: 1998. Т. 2. С. 318–319.
14. Переверзин, И.И. Искусство спортивного менеджмента. – М.: Советский спорт, 2004. 416 с.
15. Починкин, А.В. Становление и развитие профессионального коммерческого спорта в России [Текст]: Монография. – Москва: Советский спорт, 2006. 300 с.
16. Спутник физкультурного работника: под общей ред. В.А. Ивонина. Изд. 2-е, испр. и доп. – Москва: «Физкультура и спорт». 1977. 352 с.
17. Столбов, В.В. История физической культуры и спорта: учебник / В.В. Столбов, Л.А. Финогенова, Н.Ю. Мельникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Физкультура и Спорт, 2000. 423 с.
18. Тесленко, И.В. История менеджмента: учеб. пособие / И.В. Тесленко. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. 140 с.
19. Федудина, И.Г. Менеджмент физической культуры и спорта: учеб. пособие / И.Г. Федудина. – Уфа: БГПУ имени М. Акмуллы, 2017. 142 с.
20. Филоненко, Н.В. Цифровые физкультурно-оздоровительные технологии в аспекте повышения работоспособности трудящихся (зарубежный и российский опыт). Путеводитель предпринимателя. 2021. № 14(2). С. 212–224.
21. Шамардин, А.И. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: учеб. пособие / А.И. Шамардин, В.Д. Фискалов, Ю.А. Зубарев, В.П. Черкашин; под общ. ред. В.Д. Фискалова. – Москва: Советский спорт, 2013. 464 с.

#### References

1. General history of physical culture and sports: translation from Hungarian / Laszlo Kuhn; under the general editorship [and with a foreword] by V.V. Stolbov. – Moscow: Raduga, 1982. 432 p.
2. Dege, A.A., Gerega, N.N. Industrial gymnastics as a normative basis for physical education. Bulletin of Science. 2019. Т. 2. No. 12(21). Pp. 26–30.
3. Galkin, V.V. Economics and management of physical culture and sports: textbook. manual for universities / V.V. Galkin. – Rostov n/d: Phoenix, 2006. 448 p.
4. Germanov, G.N. Theory and history of physical culture and sports. In 3 volumes. Volume 1. Games of the Olympiads: textbook. manual for secondary vocational education / G.N. Germanov, A.N. Korolkov, I. A. Sabirova, O.I. Kuzmina. – Moscow: Yurayt, 2018. 793 p.
5. Goloshchapov, B.R. History of physical culture and sports [Text]: a textbook for students of higher education institutions / B.R. Goloshchapov. – 11th ed., rev. and additional – Moscow: Academy, 2015. 312 p.
6. Guskov, S.I. Local authorities and sports / S.I. Guskov, A. S. Sokolov. – Moscow: Polygraph-service, 1998. 223 p.
7. Kravchenko, A.I. History of management: textbook. manual for universities / A.I. Kravchenko. 8th edition. – Moscow: Academic Project, 2020. 560 p.
8. Melnikova, N.Yu. History of physical culture and sports: textbook / N.Yu. Melnikova, A.V. Treskin. – 2nd ed., with changes. and additional – Moscow: Sport-Chelovek, 2017. 432 p.
9. Kylasov, A. V. Interdepartmental interaction in sports/A. V. Kylasov. Entrepreneur's guide. 2017. № 36. S. 188–194.
10. Melnikova, Yu.A. Organizational and legal foundations of extracurricular forms of physical culture and sports: textbook. manual / Yu.A. Melnikova, I.I. Samsonov. – Omsk: SibGUFK, 2009. 140 p.
11. Parshikov, A.T. Sports school: history and modernity: educational method. allowance / A.T. Parshikov. – Moscow: Sport, 2023. 144 p.
12. Pelmenev, V.K. History of physical culture: textbook. manual for universities / V.K. Pelmenev, E.V. Koneeva. – 2nd ed., revised. and additional – Moscow: Yurayt, 2024. 184 p.
13. Pereverzin, I.I. Sports management in Russia: historical evolution and current state. Man in the world of sports: New ideas, technologies, prospects: Abstracts. report international Congr. – Moscow: 1998. Т. 2. Pp. 318–319.
14. Pereverzin, I.I. The art of sports management. – М.: Soviet Sport, 2004. 416 p.

15. Pochinkin, A.V. Formation and development of professional commercial sports in Russia [Text]: Monograph. – Moscow: Soviet Sport, 2006. 300 p.
16. Companion to a physical education worker. Under the general editorship. V.A. Ivonina. Ed. 2nd, rev. and additional – Moscow: «Physical Education and Sports». 1977. 352 p.
17. Stolbov, V.V. History of physical culture and sports: textbook / V.V. Stolbov, L.A. Finogenova, N.Yu. Melnikova. – 3rd ed., revised. and additional – Moscow: Physical Culture and Sports, 2000. 423 p.
18. Teslenko, I.V. History of management: textbook. allowance / I.V. Teslenko. – Ekaterinburg: USTU-UPI, 2009. 140 p.
19. Fedulina, I.G. Management of physical culture and sports: textbook / I.G. Fedulina. – Ufa: BSPU named after M. Akmulla, 2017. 142 p.
20. Filonenko, N.V. Digital physical culture and health technologies in the aspect of increasing the efficiency of workers (foreign and Russian experience). Entrepreneur's Guide. 2021. No. 14(2). Pp. 212–224.
21. Shamardin, A.I. Organizational aspects of managing the physical culture and sports movement: textbook. manual / A.I. Shamardin, V.D. Fiskalov, Yu.A. Zubarev, V.P. Cherkashin; under general ed. V.D. Fiskalova. – Moscow: Soviet Sport, 2013. 464 p.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-149-154>

## Закон Каннингема и его актуализация в пространстве современных социальных коммуникаций

**М. А. Южанин**

*Кандидат социологических наук, доцент,  
член Российского общества социологов,  
[ioujanin@mail.ru](mailto:ioujanin@mail.ru)*

*Кафедра Социологии, психологии и социального менеджмента,  
Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет),  
Москва, Россия*

<https://orcid.org/0000-0002-6948-9380>

**Аннотация:** В предлагаемой статье анализируется необычное и довольно курьезное правило прикладного социально-коммуникативного взаимодействия, получившее название «закон Каннингема». Его суть заключается в установлении эффективности преднамеренного «вброса» в интерактивный офлайн или онлайн-дискурс заведомо неверной, либо дискуссионной информации, для того чтобы спровоцировать собеседника на исправление этой ошибки и активное вовлечение в диалог. Первоочередная цель данной публикации состоит в выявлении причинной обусловленности и описании механизма действия названного закона, а также в определении оптимальных областей его конструктивного практического применения в пространстве современных социальных коммуникаций. Особым образом рассматривается вопрос о социально-психологических и морально-этических ограничениях актуализации закона Каннингема ввиду наличия в нем выраженной манипулятивной составляющей. В целом предпринятое исследование призвано внести вклад в преодоление относительной малоизученности данного коммуникативного феномена и способствовать фасилитации повседневного, светского, образовательного и профессионального общения между людьми в вариативных социальных ситуациях.

**Ключевые слова:** коммуникация, закон Каннингема, повседневное общение, манипулирование, гарфинклинг, социальная интеракция.

**Для цитирования:** Южанин М.А. Закон Каннингема и его актуализация в пространстве современных социальных коммуникаций. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 149–154. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-149-154>.

## Cunningham's Law and its actualization in the space of modern social communications

**M. A. Yuzhanin**

*Cand. Sci. (sociol.), Assoc. Prof.,  
member of Russian Sociological Society,  
[ioujanin@mail.ru](mailto:ioujanin@mail.ru)*

*Moscow aviation institute (National research university),  
Department of Sociology, psychology and social management,  
Moscow, Russia*

<https://orcid.org/0000-0002-6948-9380>

**Abstract:** This article analyzes an unusual and rather curious rule of applied socio-communicative interaction, called «Cunningham's law». Its essence is to establish the effectiveness of deliberately «stuffing» into offline or online interactive discourse obviously incorrect or controversial information in order to provoke the interlocutor to correct this error and actively engage in dialogue. The primary goal of this publication is to identify the causality and describe the mechanism of action of this law, as well as to determine the optimal areas for its constructive practical application in the space of modern social communications. The issue of socio-psychological and moral-ethical restrictions on the actualization

*of Cunningham's law is considered in a special way due to the presence of a pronounced manipulative component in it. In general, the undertaken research is intended to contribute to overcoming the relative lack of knowledge of this communicative phenomenon and to promote the facilitation of everyday, socialite, educational and professional communication between people in various social situations.*

**Keywords:** communication, Cunningham's law, everyday communication, manipulation, garfinkeling, social interaction.

**For citation:** Yuzhanin M.A. Cunningham's Law and its actualization in the space of modern social communications. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 3. P. 149–154. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-149-154>.

Современные социально-коммуникативные процессы, как известно, характеризуются непрерывностью, динамичностью, гибкостью и многоформатностью. Вместе с тем вне зависимости от специфики реализации, успешное общение людей неизменно предполагает полноценный обмен необходимой информацией и достижение адекватного взаимопонимания между всеми вовлеченными сторонами. Следствием этого становится возрастающая важность знания, правильного понимания и эффективного применения основных законов социальной коммуникации, а также базирующихся на них прикладных методик и техник продуктивного общения. Примечательно, что некоторые из упомянутых законов носят довольно курьезный характер и могут быть отнесены к сфере занимательной коммуникативистики. Впрочем, этот факт отнюдь не лишает их действительности и практической применимости.

Как раз об одном из таких коммуникативных феноменов, получивших название «Закон Каннингема», и пойдет речь в данной статье. Главной целью предприняемого исследования является аналитическое рассмотрение сути и причинной обусловленности действия названного закона, а также возможностей его прикладной реализации в континууме современных социальных коммуникаций. Наряду с этим, предлагаемая статья призвана внести определенный вклад в преодоление относительной малоизученности закона Каннингема (в рамках отечественных социально-гуманитарных наук) и помочь различным людям в их повседневной и профессиональной жизни повысить эффективность общения друг с другом.

Принято считать, что закон Каннингема впервые в явном виде сформулирован в 2010 году в качестве курьезного утверждения, согласно которому, наиболее эффективным способом получения желаемой верной информации в повседневном общении (включая интернет-коммуникации) является заведомо неправильная постановка вопроса, преднамеренно содержащая в себе ложные сведения. В подобной ситуации с весьма высокой долей вероятности собеседник поправит пишущего или говорящего и в ходе завязавшегося диалога выдаст правильную информацию по соответствующему вопросу, даже если изначально и не планировал этого делать. Аналогичный принцип, кстати, содержится и в популярном французском фразеологизме: «солгать, чтобы узнать истину». Считается, что возникновение термина «закон Каннингема» также относится к 2010 г., а само название ассоциируется с именем известного американского программиста Говарда (Уорда) Каннингема. Именно ему приписывают заслугу первооткрывателя обозначенной выше коммуникативной закономерности, выявленной в результате длительного общения с различными пользователями Интернета. Публичным же достоянием формулировку рассматриваемого закона сделал другой известный программист и по совместительству приятель Каннингема Стивен Макгиди. В его интерпретации она звучала следующим образом: для того чтобы отыскать во всемирной сети верный ответ, лучше вместо прямого вопроса написать заведомо неправильное суждение.<sup>1</sup>

Любопытно, что сам Каннингем впоследствии отрицал свое авторство приведенной выше сентенции, однако название уже закрепилось, а собственно закон начал приобретать многочисленные эмпирические подтверждения. Еще одним примечательным фактом, дополнительно подтверждающим справедливость правила Каннингема, является использование схожей психокоммуникативной техники знаменитым древнегреческим философом Сократом. Применяя свой

<sup>1</sup> См.: A Psychological Trick to Evoke An Interesting Conversation. // <https://www.theladders.com/career-advice/a-psychological-trick-to-evoke-an-interesting-conversation>.

«фирменный» метод майевтики, античный мыслитель сумел «раскрыть» и вовлечь в беседу многих интеллектуалов того времени, благодаря лишь тому, что ставил под сомнение их когнитивные суждения о действительности. Результатом этого стало множество гносеологических диалогов Сократа с его визави, у которых внезапно пробуждалось желание высказаться и попытаться доказать истинность своего мнения.

Анализируя причинную обусловленность действия закона Каннингема, следует отметить, что его истоки заложены в глубинной природе психики индивида и его социальных взаимоотношений с окружающими. Человек, живущий в обществе, склонен формировать вокруг себя физическую и социально-психологическую среду, соответствующую его ожиданиям, представлениям о должном и правильном, установкам и картине мира. В случае же появления чего-то, резко противоречащего сложившемуся фрейму, у субъекта возникает своеобразное «горме», непреодолимое желание исправить когнитивно дискомфортную ситуацию. Именно поэтому, если некий человек услышит от своего собеседника откровенно недостоверную фразу, наподобие: «Земля ведь пятая планета от Солнца» или «Солнце же тоже планета...», то он, скорее всего, поправит заблуждающегося визави. Подобная поведенческая реакция, как правило, будет происходить машинально и весьма быстро, а, следовательно, этим может воспользоваться и намеренно ошибающийся коммуникатор, чтобы «вытянуть» у ничего не подозревающего собеседника интересующую его информацию. Таким образом, с одной стороны, стремление исправить и просветить явно заблуждающегося участника беседы вполне обосновано с социально-психологической точки зрения (особенно, если человек разбирается в соответствующей теме), но, с другой стороны, открывает «окно возможностей» для коммуникативного манипулирования.

В процессе изучения действия закона Каннингема наибольший интерес представляет рассмотрение вопроса о потенциале его прикладного применения в различных сферах общения между современными людьми. В частности весьма полезным данное правило может оказаться в области образовательных коммуникаций, способствуя их оптимизации, большей динамичности и интерактивности. Так, например, достаточно высокую эффективность приобрел основывающийся на законе Каннингема педагогический метод намеренного допущения преподавателем ошибок и неточностей во время занятий с учениками или студентами. При этом подобные ошибки должны быть довольно очевидными для учащихся, легко обнаруживаемыми и исправляемыми. Как показывает зарубежная и отечественная практика, возможность «подловить» преподавателя на неточностях и искажениях истины весьма увлекает учеников и студентов (от детей до взрослых), мотивирует их, заметно повышая уровень вовлеченности, активности и заинтересованности в предмете. Данная методика, при условии, что намеренные ошибки преподавателя будут достаточно легко выявляемыми и оспариваемыми, способствует, в том числе, и увеличению степени дискурсивности «неразговорчивых», пассивных и застенчивых учащихся. Согласно результатам социального эксперимента, предпринятого американским лектором и исследователем Р. Трипати, благодаря использованию подобного подхода, уровень инклюзивности и активности студенческой аудитории на его занятиях возрос на 80 процентов. В любом случае, превратить скучную, будничную лекцию в увлекательную интеллектуальную игру по поиску и устранению ошибок можно, как неожиданно применяя закон Каннингема, так и заранее предупреждая слушателей о планируемой на занятиях периодической дезинформации<sup>2</sup>.

Умелое использование рассматриваемого правила и базирующейся на нем техники межличностного воздействия способно оказать неоценимую помощь и в осуществлении различного рода деловых коммуникаций, в особенности, когда требуется «выудить» у контрагента необходимую информацию, которой он не спешит делиться. Для того, чтобы переломить подобную ситуацию в свою пользу, можно прибегнуть к социально-психологическому трюку, применяемому еще легендарным Шерлоком Холмсом, исходившим из того, что люди не горят желанием делиться с собеседником многими конфиденциальными (и не только) сведениями, однако с готовностью отвечают, возражают и спорят, если имеют шанс доказать свою правоту, компетентность или интеллектуальное превосходство. Таким образом, для получения интересующей информации вновь

<sup>2</sup> См.: Cunningham's Law: The satisfying benefits of feigning stupidity. // <https://bigthink.com/thinking/cunninghams-law/>.

достаточно высказать заведомо и очевидно неверное суждение, поскольку с высокой долей вероятности отыщется «умник», поправляющий «незадачливого» визави. Желание самоутвердиться и продемонстрировать свою интеллектуальную компетенцию в данном случае превалирует над изначальным отсутствием склонности что-либо рассказывать или помогать другому. Все это может оказаться весьма полезным для участников различного типа деловых переговоров, работодателей и соискателей при трудоустройстве, способно пригодиться работникам той или иной организации в ходе профессиональных интеракций с другими сотрудниками, а также социальным исследователям, собирающим информацию для своих аналитических целей.

Еще одной значимой сферой прикладного применения закона Каннингема является область повседневных коммуникаций. Так, например, в ходе светских бесед, дружеских встреч, знакомств или свиданий нередко «повисает» молчание, затянувшиеся паузы, связанные с ослаблением интереса к разговору, либо нехваткой общих тем и, как следствие, снижением вовлеченности всех сторон в коммуникативное взаимодействие. «Реанимировать» подобный затухающий разговор и избавить собеседников от скуки, спровоцировать дискуссию и обмен мнениями между ними, поможет намеренный вброс в дискурс некоей ошибки, исправление и последующее обсуждение которой способно оживить и придать новый импульс в какой-то момент незадававшемуся общению. Одновременно подобная техника коммуникативного воздействия часто позволяет собрать разностороннюю, а потому достаточно полную информацию по обсуждаемому вопросу.<sup>3</sup>

Аналогичным образом целенаправленное прикладное применение закона Каннингема способно помочь вербально раскрепостить замкнутого и малообщительного визави в случае, если возникает подобная необходимость. Время от времени в различных ситуациях формального и неформального межличностного взаимодействия требуется разрядить обстановку, растопить «лед» в отношениях, преодолеть барьер односложных ответов на вопросы и создать комфортную коммуникативную атмосферу. С этой целью вновь можно использовать нарочито «наивные» и далекие от истины предположения и утверждения, относящиеся к сфере компетенции собеседника, чтобы позволить ему раскрыться и просветить «невежду», которому остается только заинтересованно слушать и демонстрировать это тем или иным фактическим способом.

Любопытной практической модификацией закона Каннингема, соответствующей вышеописанному принципу действия, является намеренно неточное или небрежное выполнение каких-либо заданий и поручений бытового, учебного или рабочего характера. Расчет в данном случае делается на то, что родитель, наставник, преподаватель, научный руководитель или начальник, давшие поручение, в итоге сами начнут исправлять допущенные оплошности и, в конечном счете, выполнят всю работу за своих подопечных-манипуляторов.

Активное инструментальное применение закона Каннингема можно наблюдать и в пространстве современных интернет-коммуникаций. Ради привлечения внимания, создания социального резонанса и увеличения своей аудитории нынешние блогеры и прочие медийные персоны нередко публикуют сомнительные, недостоверные, скандальные материалы и высказывания, призванные вызвать поток ответных опровергающих комментариев. Результатом этого, в полном соответствии с принципом, сформулированным еще выдающимся античным философом Аристотелем (если хотите быстро стать знаменитым, начните ругать самых знаменитых), становится на первых порах своего рода Геростратова слава, которая, впрочем, впоследствии может конвертироваться в публичное признание и принести вполне материальные дивиденды. Ныне, в эпоху Интернета и социальных сетей, количество подобных эрзац-звезд, жаждущих любой известности, неуклонно возрастает.

Наряду с описанной выше практической пользой от применения закона Каннингема, необходимо признать наличие ряда социально-психологических и морально-этических ограничений подобного воздействия на коммуникативных партнеров. Прежде всего, рассматриваемый закон не «срабатывает» в ситуациях, когда ваш визави по тем или иным причинам снисходителен либо индифферентен к неосведомленности и общему уровню когнитивных способностей собеседника. Подобные случаи, разумеется, не являются наиболее распространенным коммуникативным

<sup>3</sup> См.:РБК тренд. Закон Каннингема: что это такое и как он помогает получить верные ответы.

сценарием, однако вполне вероятны. Помимо этого, эффективность реализации рассматриваемой интерактивной техники предполагает учет ситуационного контекста и всякий раз требует верного соотношения «провокационных» реплик с культурно-образовательным уровнем конкретного адресата, сферой его интересов и компетенции.

Другим осложняющим применение закона Каннингема фактором является потенциальный ущерб репутации соответствующего коммуниканта, которого окружающие могут счесть недалеким или невежественным и впредь воспринимать подобным образом. Данная опасность утрачивает свое социальное значение лишь в ситуациях, когда человеку, применяющему правило Каннингема, нет дела до чужого мнения, а ценна лишь добытая информация, либо единовременная коммуникативная реакция собеседника.

Весьма важным негативным фактором, осложняющим использование рассматриваемой интерактивной методики, является ее ярко выраженный манипулятивный характер. Вследствие этого возникает серьезная морально-этическая дилемма: приемлемо ли вообще (либо нет) подобное злоупотребление естественной психологической реакцией человека с целью «разговорить» его и заполучить интересующие манипулятора сведения. Ответ на данный вопрос представляется далеко не однозначным. В некоторых случаях злонамеренное применение закона Каннингема может использоваться для несанкционированного сбора определенной информации или, иначе говоря, для различного рода шпионажа, что, разумеется, является недопустимым и заслуживающим всяческого осуждения. В иных обстоятельствах, например, в описанных ранее ситуациях оптимизации образовательных коммуникаций между преподавателями и учащимися, либо при проведении легального детективного расследования (или научно-практического исследования), реализация подобной коммуникативной методики, напротив, полезна и оправдана. В случаях же, когда требуется оживить унылую беседу и развить незадавшийся межличностный диалог, обращение к закону Каннингема также становится своего рода «спасательным кругом», использование которого безвредно и безобидно. Однако и здесь сохраняется потенциальный риск репутационных издержек для инициировавшего применение данной методики коммуникатора, если вдруг о его манипулятивных замыслах однажды станет известно его собеседникам. Получивший огласку сам факт того, что некий человек, руководствуясь скрытыми мотивами, практикует целенаправленное социально-психологическое воздействие на своих знакомых и друзей, способен надолго скомпрометировать соответствующего субъекта, сформировать у окружающих недоверчивое и предвзятое отношение к нему. В связи с этим уместно предложить следующую экспертную рекомендацию: в ходе неформального межличностного общения прибегать к активизации закона Каннингема лишь в ситуациях ни к чему не обязывающих и не предполагающих продолжения светских бесед с малознакомыми людьми, и только в тех случаях, когда данному дискурсу, действительно, требуется «живительный» импульс.

Подводя итоги, следует в очередной раз обратиться к известному философскому тезису о палке, всегда имеющей два конца, иллюстрирующему амбивалентность и неоднозначность окружающей нас действительности. Сказанное в полной мере относится и к носящему имя Г. Каннингема курьезному коммуникативному закону, рассмотренному в данной статье. Несмотря на свой прикладной характер и не вполне академическую формулировку, он имеет как валидное социально-психологическое обоснование, так и многочисленные эмпирические подтверждения. По существу, охарактеризованный коммуникативный феномен можно рассматривать не только как пример «сократовской иронии», но и как прикладную разновидность так называемого гарфинклинга (другое наименование — «эксперимент, проламывающий брешь»), смысл которого заключается в преднамеренном нарушении фоновых ожиданий и устоявшихся норм повседневного общения с целью получения и последующего изучения спонтанной ответной реакции адресата.

Подобно любому научному знанию, закон Каннингема способен применяться двойственным образом: как во благо (для оживления и оптимизации различных видов диалога между людьми), так и во зло, в корыстных манипулятивных целях (ради «выуживания» информации из ничего не подозревающего собеседника). Разумеется, в каждом конкретном случае решающее значение приобретают субъективные мотивы и морально-этические принципы использующего данную технику воздействия коммуникатора. Вместе с тем обусловленные благородными побуждениями (либо, по крайней мере, безобидными для прочих участников общения соображениями) конст-

руктивные варианты актуализации закона Каннингема обладают не только немалым практическим потенциалом, но и ощутимой пользой, превращая посредством несложного психологического трюка вялотекущее и тоскливое подобие разговора в полноценную, оживленную, интересную и увлекательную социальную интеракцию.

#### Список литературы

1. Комиссарова Е. Закон Каннингема: простой психологический трюк, который заставит людей разговариваться. [Эл. ресурс] // <https://lifehacker.ru/zakon-kanningema>, 2022.
2. Левин Р.В. Механизмы манипуляции: защита от чужого влияния: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2016.
3. РБК тренд. Закон Каннингема: что это такое и как он помогает получить верные ответы. [Эл. ресурс] // <https://trends.rbc.ru/trends/social/64256d479a794750e7d81a78?>, 2021.
4. A Psychological Trick to Evoke An Interesting Conversation. [Эл. ресурс] // <https://www.theladders.com/career-advice/a-psychological-trick-to-elope-an-interesting-conversation>.
5. Cunningham's Law: The satisfying benefits of feigning stupidity. [Эл. ресурс] // <https://bigthink.com/thinking/cunninghams-law/>.

#### References

1. Komissarova E. Zakon Kanningema: prostoy psikhologicheskiy tryuk. kotoryy zastavit lyudey razgovoritsya. [El. resurs] // <https://lifehacker.ru/zakon-kanningema>, 2022.
2. Levin R.V. Mekhanizmy manipulyatsii: zashchita ot chuzhogo vliyaniya: Per. s angl. — M.: ООО «I.D. Viliams», 2016.
3. RBK trend. Zakon Kanningema: chto eto takoye i kak on pomogayet poluchit vernyye otvety. [El. resurs] // <https://trends.rbc.ru/trends/social/64256d479a794750e7d81a78?>. 2021.
4. A Psychological Trick to Evoke An Interesting Conversation. [El. resurs] // <https://www.theladders.com/career-advice/a-psychological-trick-to-elope-an-interesting-conversation>.
5. Cunningham's Law: The satisfying benefits of feigning stupidity. [El. resource] // <https://bigthink.com/thinking/cunninghams-law/>.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-155-163>



## Риски взаимного страхования

**Л. А. Орланюк–Малицкая**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[lorlanyuk@fa.ru](mailto:lorlanyuk@fa.ru)*

*Кафедра страхования и экономики социальной сферы,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В статье рассматривается рискованность статус организаций взаимного страхования. Растущая популярность взаимного страхования у представителей сферы материального производства, перевозчиков, туристического бизнеса и других участников рынка, с одной стороны, и широко распространенное мнение о повышенной устойчивости деятельности взаимной страховой организации, с другой стороны, ставит задачу определения рискованности статуса взаимной страховой компании, что позволит сформулировать основные направления риск-ориентированного регулирования таких организаций. По мнению автора, взаимная страховая организация подвержена значительному числу разнообразных рисков, как событийных, так и экономических и социальных. Предлагается гипотеза о том, что взаимной страховой организации присущи по меньшей мере следующие группы рисков: риски, обусловленные природой страхования; риски, обусловленные взаимностью как технологией; рыночные риски взаимной страховой организации; риски отдельного участника взаимного страхования в части, затрагивающей интересы функционирования взаимного страхования. Анализ этих групп рисков дает возможность прийти к выводам о том, что управление риском взаимных страховых организаций должно строиться по-разному для организаций, объединяющих физические или крупные юридические лица. Для взаимных обществ физических лиц необходимо предусмотреть встроенные механизмы управления рисками; для взаимных обществ, объединяющих юридические лица управление риском должно быть системным и объединять как риски организации, так и ее участников (предприятий).

**Ключевые слова:** взаимное страхование, общество взаимного страхования, риски взаимного страхования.

**Для цитирования:** Орланюк–Малицкая Л.А. Риски взаимного страхования. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 155–163. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-155-163>.

## Mutual insurance risks

**L. A. Orlyanyuk–Malitskaya**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[lorlanyuk@fa.ru](mailto:lorlanyuk@fa.ru)*

*Department of Insurance and Social Economics,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** The article considers the risk status of mutual insurance organizations. The growing popularity of mutual insurance among representatives of the field of material production, carriers, tourism business and other market participants, on the one hand, and the widespread opinion about the increased stability of the activities of a mutual insurance organization, on the other hand, sets the task of determining the risk status of a mutual insurance company,

which will make it possible to formulate the main directions of risk-oriented regulation of such organizations. According to the author, the mutual insurance organization is subject to a significant number of various risks of risks, both event and economic and social. It is suggested that at least the following risk groups are inherent in a mutual insurance organization: risks due to the nature of insurance; risks arising from reciprocity as a technology; market risks of the mutual insurance organization; risks of an individual participant in mutual insurance in the part affecting the interests of the functioning of mutual insurance. Analysis of these risk groups makes it possible to come to the conclusion that the risk management of mutual insurance organizations should be built differently for organizations uniting individuals or large legal entities. For mutual companies of individuals, it is necessary to provide for built-in risk management mechanisms; for mutual societies that unite legal entities, risk management should be systemic and combine both the risks of the organization and its participants (enterprises).

**Key words:** mutual insurance, mutual insurance company, mutual insurance risks.

**For citation:** Orlanyuk–Malitskaya L.A. Mutual insurance risks. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 3. P. 155–163. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-155-163>.

### Постановка проблемы

В России взаимное страхование в разное время использовалось с разной интенсивностью — от высокой в конце 19-го — начале 20-го века, до отсутствия в период плановой экономики и очень скромного уровня в 21-ом веке. По состоянию на 01.01.24 регулятор зафиксировал среди субъектов страхового дела лишь 21 общество взаимного страхования (ОВС).<sup>1</sup> Однако в последние два года ситуация изменилась — начался процесс формирования новых организаций взаимного страхования. Первым в 2021 году было создано страховое общество «РТ-Взаимное страхование», которое начало осуществлять страхование строймонтажа, имущества предприятий, ответственности должностных лиц, киберрисков, страхование грузов и другие виды. Уже по итогам первого полугодия 2022 года общество собрало 272 млн. руб. страховых взносов, причем страховая сумма по одному риску предусматривалась в 1 млрд руб.<sup>2</sup> Основными достоинствами общества являются скорость урегулирования убытков и сохранение конфиденциальности информации.

Если общество «РТ-Взаимное страхование», созданное на основе «Ростеха», имело своей основной задачей обеспечение страховой защитой предприятий, попавших под санкции, то создаваемые в то же время другие взаимные организации имели целью именно оказание страховой защиты методом взаимного страхования. Так, по данным Национальной ассоциации взаимного страхования, в Екатеринбурге успешно работает НКО ПОВСТО<sup>3</sup>, сформированное транспортными компаниями и занимающееся в основном страхованием грузов и ответственности грузоперевозчиков и экспедиторов. Уже в году создания (2021) эта организация собрала 89 и выплатила 33 миллиона рублей, а в 2023 году объем страховых взносов составил уже 255 и выплаты — 155 миллионов рублей. Основные финансовые показатели отражают динамику развития взаимной страховой организации: уровень выплат вырос с 37 до 61 процента, а финансовый результат составил в 2023 году 42,9 миллиона рублей.<sup>4</sup>

В Санкт-Петербурге работает НКО ПОВС «Северная столица» и группа ОВС, практикующих широкий спектр видов страхования, включая автокаско.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Годовой отчет Банка России за 2023 год бизнес [Электронный ресурс]. — URL: [https://cbr.ru/collection/collection/file/49041/ar\\_2023.pdf](https://cbr.ru/collection/collection/file/49041/ar_2023.pdf) (дата обращения: 05.04.2024).

<sup>2</sup> Ростех уходит от лишних рисков. Госкорпорация расширяет страховой бизнес [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.insur-info.ru/press/177057/> (дата обращения: 19.04.2024).

<sup>3</sup> Официальный сайт Некоммерческая корпоративная организация «Потребительское общество взаимного страхования транспортной отрасли» (НКО «ПОВСТО») [Электронный ресурс]. — URL: <https://povsto.ru/> (дата обращения: 07.04.2024).

<sup>4</sup> Медведева О. Перевозчики в регионах создают финкооперативы для покрытия взаимных рисков. Российская газета [Электронный ресурс]. — URL: <https://tknts.ru/pereformatirovaniye-rynka-strakhovaniya-perevozchiki-obyedinyayutsya-i-vyigryvayut/> (дата обращения: 10.05.2024).

<sup>5</sup> Взаимное страхование как инструмент развития в условиях санкций [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.insur-info.ru/press/83002/> (дата обращения: 10.05.2024).

Такой успешный дебют взаимных страховых организаций на отечественном рынке подтвердил правоту тех специалистов, которые привлекали внимание к проблеме необходимости развития взаимного страхования.<sup>6</sup> В то же время наблюдается не совсем обоснованный энтузиазм в отношении взаимного страхования как формы организации страховых отношений. В частности, И.И. Давыдов вынес в заголовок статьи утверждение «Взаимное страхование — какую ответственность несут члены ОВС и почему оно не может обанкротиться»<sup>7</sup>. С.К. Венедиктова, Н.Ю. Горбушина, А.В. Муравьев отмечают, что ОВС «являют собой более стабильную и гарантированную систему страховой защиты, т.к. регулируются самими страхователями»<sup>8</sup>. То есть организации взаимного страхования в силу некоммерческой природы своей деятельности априори считаются как бы стоящими вне рисков среды, защищенными от рыночных рисков. Но так ли это на самом деле, ведь организация взаимного страхования так же, как и остальные участники рынка, работает в динамичной среде, оперирует денежными потоками, подвержена различным рискам, в том числе операционным, когда включается человеческий фактор.

Представляется, что взаимная страховая организация подвержена широкому кругу рисков, обусловленных как глубинными процессами раскладки ущерба, так и сугубо рыночными процессами. Для подтверждения этой гипотезы рассмотрим следующие группы рисков взаимной страховой организации: риски, обусловленные природой страхования; риски, обусловленные взаимностью как технологией; рыночные риски взаимной страховой организации; риски отдельного участника взаимного страхования в части, затрагивающей интересы функционирования взаимного страхования.

### 1. Риски взаимного страхования, обусловленные природой страховых отношений

Взаимное страхование — это форма организации страховых отношений и в этом качестве соответствует всем сущностным признакам категории страхования:

- основа и причина возникновения страховых отношений — риск;
- цель страховых отношений — выравнивание риска между страхователями;
- технология — солидарная раскладка ущерба в границах страховой совокупности;
- инструмент раскладки ущерба — страховой фонд.

Реализация каждого из этих сущностных признаков сопровождается имманентно присущими им рисками. Другими словами, сам процесс компенсации ущерба при наступлении случайных событий несет в себе риски.

Таблица 1

Риски взаимного страхования, обусловленные природой страховых отношений<sup>9</sup>

Сущностный признак страхования	Риски, обусловленные природой страховых отношений
Риск как основа страховых отношений	риски страховых событий, изменение их ожидаемой частоты и тяжести
Солидарная раскладка ущерба	риски, связанные с динамикой совокупности лиц, нуждающихся в страховой защите и получающих ее, их потребностями, поведением, в том числе — оппортунистическим, и т. д.
Наличие страхового фонда как инструмента этой раскладки	риски, связанные с управлением страховым фондом (неверная оценка потребности в ресурсах, некачественное управление

<sup>6</sup> Давыдов И.И., Логвинова И.Л., Турбина К.Е. и другие.

<sup>7</sup> Давыдов И.И. Взаимное страхование — какую ответственность несут члены ОВС и почему оно не может обанкротиться. 2020 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.insur-info.ru/analysis/1389/> (дата обращения: 10.04.2024).

<sup>8</sup> Венедиктова С.К., Горбушина Н.Ю., Муравьев А.В. Взаимное страхование: его роль и необходимость развития на современном страховом рынке. Экономические науки. 2023. № 2 (219) С. 168.

<sup>9</sup> Разработано автором.

Продолжение таблицы 1

Сущностный признак страхования	Риски, обусловленные природой страховых отношений
	страховым фондом, неверное понимание страхового события и др.), убыточность страховых операций

Кроме того, страховые отношения, как и все отношения между субъектами, имеют социальную составляющую, которая не свободна от рисков.

## 2. Риски, обусловленные особенностями механизма взаимного страхования

Взаимное страхование прошло длительный исторический путь развития: от древнеримских страховых коллегий до современных сетевых форм организации, причем в современной практике одновременно применяются как простейшие архаичные формы организации таких обществ, так и сформировавшиеся позже формы организации взаимного страхования, вплоть до самых современных во всем их разнообразии. В такой ситуации анализ рисков организаций взаимного страхования требует отдельного рассмотрения «содержания и формы», то есть разделения рисков, обусловленных сущностными признаками взаимности, и рисков, связанных непосредственно с организационными особенностями различных форм взаимного страхования.

Технология взаимного страхования предполагает объединение группы лиц на основе общих страховых интересов для удовлетворения потребности в страховой защите путем раскладки ущерба в кругу этих лиц — участников страхования — на основе взаимности. Взаимность предполагает компенсацию ущерба членов общества за счет объединения средств участников общества.

Взаимность (солидарность) в несении риска также предполагает возможность «добора» взносов с участников общества, если страховой фонд оказался недостаточным для обеспечения страховой защиты. Традиционно, это считается сильной стороной взаимного страхования, поскольку, если страховой фонд сформирован недостаточной величины, можно «добрать» взносы с участников страхования. Но этот ресурс ограничен, а его использование открывает дорогу дополнительным рискам.

Более сложные формы организации взаимного страхования могут обеспечивать участникам общества солидарное распределение между собой также части прибыли общества. Однако такие общества работают на финансовых рынках и несут все сопутствующие рыночные риски.

Взаимное страхование в его традиционных формах (в том числе — в современной отечественной практике) имеет некоммерческий характер. Некоммерческий характер отношений внутри общества определяет характер денежных потоков: взнос участника при вступлении в общество — формирование страхового фонда — страховые выплаты — «добор» взносов при необходимости. Формирование страховых резервов и гарантийного фонда обусловлены необходимостью раскладки ущерба, который угрожает участникам общества, во времени. Величина взноса определяется обществом самостоятельно и в традиционных организационных формах взаимного страхования представляет собой именно «вклад» в страховой фонд плюс при необходимости расходы на ведение дела, без прибыли, принятой в коммерческом страховании.

Сильной стороной взаимного страхования является возможность удовлетворять те потребности в страховой защите, которые не могут быть получены у коммерческого страховщика, который принимает на страхование далеко не все риски. Так, за пределами интересов коммерческого страховщика нередко остаются риски, частота реализации которых слишком высока или слишком низка; риски, актуальные для небольшой части потенциальных страхователей; события, наступление которых сложно зафиксировать и т. д. Технология взаимного страхования позволяет работать с такими рисками, но в итоге будет сформирован «неклассический» портфель, требующий специальных методов управления и несущий дополнительные риски устойчивости.

## 3. Риски взаимной страховой организации как субъекта рынка

Взаимная страховая организация, несущая риски своей категориальной (страховой) природы и технологии взаимности, функционирует в едином социально-экономическом пространстве и как его участник несет риски, генерируемые этим пространством. Рисков — множество, для их

Таблица 2

Риски, обусловленные особенностями механизма взаимного страхования <sup>10</sup>

Особенности механизма взаимного страхования	Риски, обусловленные особенностями механизма взаимного страхования
Выравнивание риска путем его разделения (раскладки ущерба)	Объекты страхования должны быть подвержены однородным рискам, и иметь стоимость, незначительно отличающуюся от средней по портфелю. При несоблюдении этого условия равновесие интересов участников страхования нарушается, и денежные потоки деформируются. На практике это приводит к «перетоку» средств от участников с наименьшей стоимостью имущества к участникам – владельцам наиболее дорогого имущества. Та же закономерность наблюдается при заметной неравномерности в подверженности участников рискам. В таких случаях общество взаимного страхования утрачивает стабильность состава участников
Взаимная страховая организация сама определяет, какие риски считать страховыми (принимать на ответственность)	На основе работы с нестандартными рисками может быть сформирован портфель, не обладающий необходимой устойчивостью
Размер страхового фонда определяется количеством участников взаимного страхования и их ресурсами. Ограниченный доступ к капиталу.	Риски несоответствия потребности в страховой защите и финансовых возможностей участников страхования в создании фонда.
Возможности взаимного страхования определяются числом его участников	Риски потери устойчивости из-за оттока членов общества

анализа можно использовать любые классификационные признаки и технологии. В качестве примера можно взять популярную в современной рискологии иерархическую модель рисков экономического субъекта или концепцию «Вселенная рисков». Иерархическая модель предполагает анализ широкого круга рисков, структурированных по масштабу реализации: общие, отраслевые и «индивидуальные» риски. Или, как их иначе называют — риски среды, риски отрасли, риски предприятия. Данная концепция построена по принципу «от общего — к частному» и может быть применена для анализа рисков любого субъекта рынка, в частности — анализа рисков взаимной страховой организации.

Наполнение групп общих, отраслевых и индивидуальных рисков может быть разным в соответствии с конкретной целью анализа. Довольно часто общие риски рассматриваются по классификации FERMA: стратегический риск; операционные риски; рыночные риски; юридические риски; естественные риски («опасности»). Эти группы рисков актуальны и для взаимной страховой организации, функционирующей в той же среде, что и коммерческий страховщик. Применительно к ситуации на отечественном рынке для организаций взаимного страхования следует отметить важность правовых (юридических рисков). Эта группа рисков привлекает внимание отечественных ученых-правоведов и наиболее хорошо исследована.<sup>11</sup>

В частности, в специальной литературе обсуждаются такие законодательные риски для отечественных ОВС, как непроработанность требований к финансовой устойчивости ОВС и ситуации их банкротства; проблемы субсидиарной ответственности участников ОВС; отсутствие регламентируемой нижней границы страховых взносов и требований к минимуму имущества, и другие. Основная причина правовых рисков в отечественном взаимном страховании — объективное отставание правовых норм от меняющихся общественных потребностей.

<sup>10</sup> Разработано автором.

<sup>11</sup> Степанова М.Н. Правовые риски обществ взаимного страхования: понятие и особенности / М.Н. Степанова. Baikal Research Journal. 2017. Т. 8, № 3.

Следующая в данной иерархии группа рисков для организации взаимного страхования — риски, присущие страховому делу как отрасли экономики. Следует отметить, что этот вопрос пока не исследован, в литературе отсутствует единый подход к определению континуума отраслевых рисков в страховании, их иерархии с позиций влияния на выживаемость организации. Поскольку страховые организации являются участниками финансового рынка, в отраслевом разрезе обычно исследуются риски финансовых организаций по Базелю. Хотелось бы обратить внимание на происходящую в данном случае подмену рисков страховой отрасли на риски участника финансового рынка. Не останавливаясь на дискуссии по этому поводу, отметим, что по рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору, (на которые опирается Банк России) — это кредитный риск, рыночный риск, риск ликвидности, операционный риск и риск события. Безусловно, возможен иной подход к определению отраслевых рисков страхового дела, однако пока идентификация, оценка и установление иерархии этих рисков остается нерешенной научно-практической проблемой.

Третий иерархический уровень — индивидуальные риски отдельных экономических субъектов. В деятельности отдельных экономических субъектов проявляется весь комплекс «общих», «отраслевых» и индивидуальных рисков, но в силу особенностей каждого экономического субъекта подверженность этим рискам разная. «Приливами управляют макроэкономические факторы, но качество лодки определяется человеческим капиталом».<sup>12</sup>

Риски конкретной страховой организации (индивидуальные риски) базируются на ее стратегии, которая, в свою очередь, проистекает из миссии и приоритетов развития. Профессиональные риски отдельного страховщика весьма разнообразны и объединяют риски как связанные с операционной (страховой) деятельностью, так и не связанные с ней, — финансовые, социальные, «риски-события» и многие другие. Не останавливаясь на их рассмотрении подробно, отметим, что они конкретизируют основные аспекты общих рисков; привязаны к тем или иным бизнес-процессам организации; нередко реализуются одновременно. Например, на реализацию риска финансовой неустойчивости взаимной страховой организации может влиять технический риск как сочетание ценового и операционного рисков.

Индивидуальные риски взаимной страховой организации зависят в значительной мере от того, в какой форме эта организация создана. Это простейшее ОВС или, например, ОВС по типу кэптива, как «РТ-Взаимное страхование» (Ростех). Организационная форма функционирования общества взаимного страхования оказывает непосредственное влияние на ее финансовые риски, поскольку определяет денежные потоки. В настоящее время в отечественной практике используется согласно нормативно-правовой базе весьма архаичная модель организации ОВС. Законодательные ограничения в формировании и дальнейшей деятельности ОВС имеют задачей прежде всего защиту ее участников. Страховое поле и круг участников ОВС законодательно ограничены именно с целью минимизации или отсекающей значительной части рисков, связанных как со страховой деятельностью, так и финансовой. Такой подход был оправдан в условиях формирующегося рынка России, но с развитием экономики и общества он сдерживает потенциальное развитие этой технологии организации страховой защиты.

Приведенный выше материал позволяет сделать вывод, что континуум рисков организации взаимного страхования по составу отличается от рисков коммерческого страховщика.

Во-первых, риски страховой деятельности взаимной организации (операционные риски) нередко ниже, чем у коммерческого страховщика, они ограничены нормативно-правовой базой, уставом, проходят лучший андеррайтинг, тем не менее взаимные организации не изолированы от влияния внешних факторов (так, частота неблагоприятных событий, средняя тяжесть ущерба и т. д. находятся под влиянием климата, эпидемий и других внешних для организации факторов).

Во-вторых, организация взаимного страхования несет рыночные риски, поскольку имеет денежный оборот и действует в рыночной среде. Финансы как средовая категория для рыночной деятельности не может не оказывать влияния на взаимную страховую организацию — участника рынка, проецируя на него риски финансовой деятельности.

<sup>12</sup> Уиллан Ч. Голая экономика. Разоблачение унылой науки. Манн, Иванов и Фербер. 2022. С. 189.

#### 4. Риски отдельного члена общества взаимного страхования

При анализе рисков участников ОВС необходимо различать:

- риски взаимной страховой организации как участника рынка;
- персональные риски участников общества (организации) как самостоятельных субъектов рынка.

Следует отметить, что в истории страхования были периоды, когда участники взаимного страхования рассматривались одновременно и как страхователи, и как страховщики, однако в настоящее время в правовом поле России юридически страховщиком выступает само общество взаимного страхования, а участники общества — его страхователями. Соответственно, взаимная страховая организация и ее участники несут разные риски.

Во-первых, и само общество, и участники общества в качестве экономических субъектов подвержены всему спектру рисков, который рассматривался выше. Поскольку они функционируют в разной среде, они подвержены разным рискам.

Во-вторых, один и тот же риск, принятый обществом у участника на страхование, имеет для сторон разные последствия, управляется по-разному. Так, при проведении страхования «под риском» находятся и участник общества (страхователь, который несет риск убытка), и само общество взаимного страхования (страховщик, который несет риск компенсационной выплаты), но это риск разный в силу разной емкости сторон.

Глубокий анализ рисков участников взаимного страхования исключительно важен, поскольку персональные риски участника взаимного страхования могут косвенно влиять на финансовое состояние и устойчивость взаимной страховой организации. Например, физические лица могут утратить источник дохода в силу несчастного случая, потери работы и т. д.; юридические лица могут попасть в ситуацию неплатежеспособности и банкротства, и т.д. Все эти риски участников могут негативно отразиться на финансовом состоянии взаимной страховой организации, но только косвенно — как потенциальный источник ресурсов.

С позиций анализа рисков участника взаимной страховой организации в специальной литературе большое внимание уделяется субсидиарной ответственности, которая предусмотрена п. 3 ст. 7 286-ФЗ «О взаимном страховании» и предполагает обязанность участника взаимного страхования внести дополнительный взнос при невыполнении другим членом общества своих обязательств. Этот риск — хорошая иллюстрация проявления рисков самой технологии «взаимности».

В целом, для устойчивости взаимного страхования риски отдельных участников общества имеют важное значение, особенно для современных обществ, объединяющих крупных юридических лиц. Здесь прежде всего необходимо контролировать финансовые риски, поскольку именно на взносах участников общества зиждется финансовая устойчивость взаимной страховой организации.

#### Выводы

1. Жизнеспособность и финансовая устойчивость взаимных страховых организаций не абсолютна, однако определяется иными, чем в коммерческом страховании, факторами. Общества взаимного страхования подвержены целому ряду рисков, хотя и иных, чем в коммерческом страховании.

2. В настоящее время нормативно-правовая база и методология риск-ориентированного управления в сфере взаимного страхования разработаны явно недостаточно. Тенденции на отечественном рынке к формированию крупных взаимных организаций, таких как «РТ-Взаимное страхование», выводят на первый план задачи управления риском, понимаемые как целостную систему управления не только риском организации, но и предприятий — ее участников.

3. В связи с тем, что в настоящее время стала очевидной необходимость реформирования нормативно-правовой базы взаимного страхования, целесообразно в процессе изменения законодательства решить задачу защиты тех организаций взаимного страхования, участниками которых являются в основном физические лица. Для этого надо заранее осмыслить наиболее актуальные риски и либо оградить от них взаимное страхование, как это сделано сейчас (сужена сфера деятельности, но минимизированы риски), либо предусмотреть встроенные механизмы управления этими рисками.

4. Особого внимания при совершенствовании нормативно-правовой базы взаимного страхования требуют возможные рыночные риски: инвестиционные, ценовые, кредитные и другие. Богатая история отечественного взаимного страхования знает «ценовые войны» взаимных и коммерческих страховых организаций в начале 20-го века, истории ликвидации обществ из-за реализации кредитного риска и другие примеры влияния рыночных рисков на взаимное страхование.

#### Список литературы

1. Бровкин А.В., Хорин А.Н. Современное состояние рынка взаимного страхования в России и ключевые факторы, сдерживающие его развитие. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 9А. С. 183–190.
2. Венедиктова С. К., Горбушина Н. Ю., Муравьев А.В. Взаимное страхование: его роль и необходимость развития на современном страховом рынке Экономика. 2023. № 2 (219). С. 165–170.
3. Годовой отчет Банка России за 2023 год бизнес [Электронный ресурс]. – URL: [https://cbr.ru/collection/collection/file/49041/ar\\_2023.pdf](https://cbr.ru/collection/collection/file/49041/ar_2023.pdf) (дата обращения: 05.04.2024).
4. Гунин Е.М. Об особенностях правового положения и деятельности обществ взаимного страхования / Е.М. Гунин, Р.Д. Бахышов. Вестник Кемеровского государственного университета. 2015. Т. 2, № 4. С. 217–220.
5. Давыдов И.И. Взаимное страхование – какую ответственность несут члены ОВС и почему оно не может обанкротиться / И.И. Давыдов. – Текст: электронный. Страхование сегодня: ЗАО Медиа-Информационная Группа (МИГ). 2003–2021. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.insur-info.ru/analysis/1389/> (дата обращения: 10.05.2024).
6. Логвинова И.Л. Взаимное страхование как метод создания страховых продуктов в российской экономике. – М.: Анкил 2010. 248 с.
7. Логвинова И.Л. Взаимные страховые организации как субъекты предпринимательской деятельности. Экономика. 2010. № 5. С. 182–189.
8. Медведева О. Перевозчики в регионах создают финкооперативы для покрытия взаимных рисков. Российская газета [Электронный ресурс]. – URL: <https://tknts.ru/pereformatirovaniye-rynka-strakhovaniya-perevozhchiki-obyedinyayutsya-i-vyigryvayut/> (дата обращения: 10.05.2024).
9. Официальный сайт Некоммерческая корпоративная организация «Потребительское общество взаимного страхования транспортной отрасли» (НКО «ПОВСТО») [Электронный ресурс]. – URL: <https://povsto.ru/> (дата обращения: 07.04.2024).
10. Переформатирование рынка страхования: перевозчики объединяются и выигрывают. [Электронный ресурс]. – URL: <https://tknts.ru/pereformatirovaniye-rynka-strakhovaniya-perevozhchiki-obyedinyayutsya-i-vyigryvayut/> дата обращения: 10.05.2024).
11. Райхер В.К. Общественно-исторические типы страхования / Акад. наук СССР. Ин-т права. – Москва; Ленинград: Изд. и 1-я тип. Изд-ва Акад. наук СССР в Л. 1947. С. 283.
12. Ростех» уходит от лишних рисков. Госкорпорация расширяет страховой бизнес [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.insur-info.ru/press/177057/> (дата обращения: 19.04.2024).
13. Степанова М.Н. Правовые риски обществ взаимного страхования: понятие и особенности. Baikal Research Journal. 2017. Т. 8, № 3. DOI : 10.17150/2411-6262.2017.8(3).3.
14. Суйц В.П., Хорин А.Н., Бровкин А.В. Анализ преимуществ взаимного страхования и возможности его отраслевого применения в Российской Федерации (часть 2). Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 3.
15. Турбина К.Е., Дадьков В.Н. Взаимное страхование. – М.: Анкил. 2007. 344 с.
16. Уиллан Ч. Голая экономика. Разоблачение унылой науки. Манн, Иванов и Фербер. 2022. С.189.
17. Федеральный закон 286-ФЗ «О взаимном страховании» от 29. 11. 2007 г. в последующих редакциях. [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72848/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72848/) (дата обращения: 12.05.2024).
18. Хитрова Е.М. Интересы участников страховых отношений и риски их реализации. Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 1. С. 136–140.
19. Шафранов А. Общества взаимного страхования на рынке обязательного страхования гражданской ответственности арбитражных управляющих как один из способов выхода из кризиса [Электронный ресурс]. – URL: [https://zakon.ru/blog/2022/02/24/obschestva\\_vzaimnogo\\_strahovaniya\\_na\\_rynke\\_obyazatel'nogo\\_strahovaniya\\_grazhdanskoj\\_otvetstvennosti\\_a](https://zakon.ru/blog/2022/02/24/obschestva_vzaimnogo_strahovaniya_na_rynke_obyazatel'nogo_strahovaniya_grazhdanskoj_otvetstvennosti_a) (дата обращения: 19.04.2024).

## References

1. Brovkin A.V., Khorin A.N. The current state of the mutual insurance market in Russia and the key factors constraining its development. *Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2018. Volume 8. No. 9A. Pp. 183–190.
2. Venediktova S.K., Gorbushina N.Yu., Muravyev A.V. Mutual insurance: its role and the need for development in the modern insurance market of Economic sciences. 2023. No.2 (219). Pp. 165–170.
3. Annual report of the Bank of Russia for 2023 business [Electronic resource]. – URL: [https://cbr.ru/collection/collection/file/49041/ar\\_2023.pdf](https://cbr.ru/collection/collection/file/49041/ar_2023.pdf) (date of access: 04.05.2024).
4. Gunin E.M. On the peculiarities of the legal status and activities of mutual insurance companies / E.M. Gunin, R.D. Bakhyshev // *Bulletin of Kemerovo State University*. 2015. Vol. 2, No. 4. Pp. 217–220.
5. Davydov I.I. Mutual insurance – what responsibility do the members of the OVS bear and why it cannot go bankrupt / I.I. Davydov. – Text: electronic. *Insurance today: CJSC Media Information Group (MIG)*. 2003–2021. [Electronic resource]. – URL: <https://www.insur-info.ru/analysis/1389/> (date of access: 05.10.2024).
6. Logvinova I.L. Mutual insurance as a method of creating insurance products in the Russian economy. – M.: Ankil. 2010. P. 248.
7. Logvinova I.L. Mutual insurance organizations as business entities. *Economic sciences*. 2010. No. 5. Pp. 182–189.
8. Medvedeva O. Carriers in the regions create financial cooperatives to cover mutual risks. *Rossiyskaya gazeta* [Electronic resource]. – URL: <https://tknts.ru/pereformatirovaniye-rynka-strakhovaniya-perevozchiki-obyedinyayutsya-i-vyigryvayut/> (date of access: 05.10.2024).
9. The official website of the non-profit corporate organization «Consumer Mutual Insurance Society of the transport industry» (NGO «POVSTO») [Electronic resource]. – URL: <https://povsto.ru/> (date of access: 04.07.2024).
10. Reformatting the insurance market: carriers unite and win. – [Electronic resource]. – URL: [https://tknts.ru/pereformatirovaniye-rynka-strakhovaniya-perevozchiki-obyedinyayutsya-i-vyigryvayut](https://tknts.ru/pereformatirovaniye-rynka-strakhovaniya-perevozchiki-obyedinyayutsya-i-vyigryvayut/) (date of access: 05.10.2024).
11. Reicher V.K. Socio-historical types of insurance / Academy of Sciences of the USSR. In-t is right. – Moscow; Leningrad: Ed. and 1st type. Publishing House of the Academy of Sciences of the USSR in L. 1947. P. 283.
12. Rostec is avoiding unnecessary risks. The state Corporation expands the insurance business [Electronic resource]. – URL: <https://www.insur-info.ru/press/177057/> (date of access: 04.19.2024).
13. Stepanova M.N. Legal risks of mutual insurance companies: concept and features. *Baikal Research Journal*. 2017. Vol. 8, No. 3. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(3).3.
14. Suits V.P., Khorin A.N., Brovkin A.V. Analysis of the advantages of mutual insurance and the possibility of its sectoral application in the Russian Federation (part 2). *Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2019. Volume 9. No. 3.
15. Turbina K.E., Dadkov V.N. Mutual insurance. – M.: Ankil. 2007. 344 p.
16. Willan C. *The Naked Economy. Exposing a dull science*. Mann, Ivanov and Ferber. 2022. P. 189.
17. Federal Law 286 «On Mutual Insurance» dated 29.11. 2007 in subsequent editions. [Electronic resource]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72848/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72848/) (date of access: 05.12.2024).
18. Khitrova E.M. Interests of participants in insurance relations and risks of their implementation. *Business. Education. Right. Bulletin of the Volgograd Institute of Business*. 2016. No. 1. Pp. 136–140.
19. Shafranov A. Mutual insurance companies in the market of compulsory insurance of civil liability of arbitration managers as one of the ways out of the crisis [Electronic resource]. – URL: [https://zakon.ru/blog/2022/02/24\\_obschestva\\_vzaimnogo\\_strahovaniya\\_na\\_rynke\\_obyazatel'nogo\\_strahovaniya\\_grazhdanskoj\\_otvetstvennosti\\_a](https://zakon.ru/blog/2022/02/24_obschestva_vzaimnogo_strahovaniya_na_rynke_obyazatel'nogo_strahovaniya_grazhdanskoj_otvetstvennosti_a) (date of access: 04.19.2024).

**Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал.** Т. 17, № 3. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2024. — 164 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).