



Российская академия предпринимательства

# ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно–практический журнал

Том 17 № 4 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. 4 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 «Saint-Petersburg State Agrarian University», Saint-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

**Yudenzov 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>	29.11.2024

<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>	29.11.2024

## Содержание

### Цифровизация экономики

Оригинальные статьи

<b>Применение цифровых технологий для автоматизации процессов в лизинговых компаниях .....</b>	<b>11</b>
<i>Р. М. Албагачиев</i>	

<b>Современные вызовы и перспективы развития информационно-телекоммуникационных технологий в России .....</b>	<b>20</b>
<i>А. Б. Мещерякова, М. А. Кротова</i>	

### Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста

Оригинальные статьи

<b>Механизм внедрения криптовалют в качестве средства платежа в бизнесе .....</b>	<b>29</b>
<i>Е. В. Мицкевич</i>	

<b>Сравнительный анализ традиционных и автоматизированных методов управления финансами .....</b>	<b>39</b>
<i>Е. А. Фролов</i>	

### Региональная и отраслевая экономика

Оригинальные статьи

<b>Стратегическое управление химическим комплексом с учетом положений ESG-концепции .....</b>	<b>48</b>
<i>С. В. Тутов</i>	

<b>Перспективы развития субъектов малого и среднего предпринимательства до 2030 года в рамках реализации новых нацпроектов .....</b>	<b>57</b>
<i>Т. А. Шпилькина, О. Н. Долина, Н. Н. Филимонова, Л. С. Артамонова</i>	

<b>Специфика трансфера знаний во франчайзинге. Кейс бьюти-салона .....</b>	<b>67</b>
<i>Т. С. ШUTOVA</i>	

### Бухгалтерский учет, экономический анализ, аудит

Оригинальные статьи

<b>Концептуальные основы формирования бухгалтерской отчетности в условиях цифровой экономики .....</b>	<b>77</b>
<i>Н. В. Москаленко, М. Н. Смагина, И. С. Сибикина</i>	

### Управленческие аспекты предпринимательства

Оригинальные статьи

<b>Применение работы с микроинфлюенсерами в каналах цифрового маркетинга .....</b>	<b>84</b>
<i>В. И. Колмогорова, И. Д. Мудрова, Д. А. Шишлянникова</i>	

## Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности

Оригинальные статьи

- Психологическое воздействие современной индустрии детских развлечений:  
комплексный анализ образовательных, социальных и эмоциональных аспектов ..... 94**  
*Д. С. Гибсон*

## Экономическая теория

Оригинальные статьи

- Инструменты государственного управления рисками  
инновационных проектов импортозамещения ..... 103**  
*М. И. Дли, О. В. Булыгина, Е. П. Малевич, Е. С. Яшин*
- Оценка проблем теневой экономики в России ..... 110**  
*В. А. Варфоломеева*
- Государственный внешний долг России:  
современное состояние, динамика ..... 114**  
*Н. А. Иванова*
- Проблемы российской экономики в 2023–2024 гг.:  
ловушка догоняющего развития, параллельный импорт,  
распределение национального дохода и развитие конкуренции ..... 118**  
*С. Л. Сазанова, С. П. Рогожин*

## Мировая экономика и предпринимательство

Оригинальные статьи

- Актуальные проблемы административно-территориальной реформы  
в Кыргызской Республике ..... 125**  
*Д. Дж. Амангельдиев*
- Особенности построения  
успешного логистического бизнеса в США ..... 132**  
*Э. Мардонова*
- Освоение Северного морского пути  
как пространства для предпринимательства и торговли ..... 140**  
*А. М. Новожилов*

## Contents

### Digitalization of economy

Original articles

<b>The use of digital technologies to automate processes in leasing companies .....</b>	<b>11</b>
<i>R. M. Albagachiev</i>	

<b>Modern Challenges and Prospects for information and communication technologies development in Russia .....</b>	<b>20</b>
<i>A. B. Meshcheryakova, M. A. Krotova</i>	

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

Original articles

<b>The mechanism of cryptocurrency adoption as a means of payment in business .....</b>	<b>29</b>
<i>J. V. Mickiewicz</i>	

<b>Comparative analysis of traditional and automated financial management methods .....</b>	<b>39</b>
<i>E. A. Frolov</i>	

### Regional and Industry Economy

Original articles

<b>Strategic management of the chemical complex taking into account the provisions of the ESG concept .....</b>	<b>48</b>
<i>S. V. Tutov</i>	

<b>Prospects for the development of SMEs until 2030 as part of the implementation of new national projects .....</b>	<b>58</b>
<i>T. A. Shpilkina, O. N. Dolina, N. N. Filimonova, L. S. Artamonova</i>	

<b>The specifics of knowledge transfer in franchising. The case of a beauty salon .....</b>	<b>67</b>
<i>T. S. Shutova</i>	

### Accounting, economic analysis, audit

Original articles

<b>Conceptual foundations of accounting reporting in the digital economy .....</b>	<b>77</b>
<i>N. V. Moskalenko, M. N. Smagina, I. S. Sibikina</i>	

### Management aspects of entrepreneurship

Original articles

<b>Application of micro-influencer engagement in digital marketing channels .....</b>	<b>84</b>
<i>V. I. Kolmogorova, I. D. Mudrova, D. A. Shishlyannikova</i>	

## Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

Original articles

- Psychological impact of the modern children's entertainment industry: a comprehensive analysis of educational, social and emotional aspects ..... 94**  
*D. S. Gibson*

## Economic theory

Original articles

- Instruments of state risk management of innovative import substitution projects ..... 103**  
*M. I. Dli, O. V. Bulygina, E. P. Malevich, E. S. Yashin*
- Assessing the problems of the shadow economy in Russia ..... 110**  
*V. A. Varfolomeeva*
- Russia's public external debt: current state, dynamics ..... 114**  
*N. A. Ivanova*
- Problems of the Russian economy in 2023–2024: the catch-up development trap, parallel imports, distribution of national income and development of competition ..... 118**  
*S. L. Sazanova, S. P. Rogozhin*

## World Economy and Entrepreneurship

Original articles

- Current problems of administrative and territorial reform in the Kyrgyz Republic ..... 125**  
*D. Dzh. Amangeldiev*
- Features of building a successful logistics business in the USA ..... 132**  
*E. Mardonova*
- Development of the Northern Sea Route as a space for entrepreneurship and trade ..... 140**  
*A. M. Novozhilov*

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-11-19>

УДК 336.77:004



## Применение цифровых технологий для автоматизации процессов в лизинговых компаниях

**Р. М. Албагачиев**

*Независимый исследователь,  
[albagachiev@mail.ru](mailto:albagachiev@mail.ru)*

*Ростов-на-Дону, Россия*

**Аннотация:** Статья посвящена теме применения цифровых технологий для автоматизации процессов в организациях, занимающихся лизинговой деятельностью. Актуальность обусловлена усиливающейся необходимостью повышения эффективности и конкурентоспособности лизинговых компаний в условиях цифровой экономики. Цель исследования — разработка инновационного алгоритма внедрения digital-технологий в лизинговой отрасли.

В работе рассматриваются существующие противоречия между традиционными методами ведения бизнеса в анализируемой сфере и возможностями, предоставляемыми современными цифровыми технологиями. Автор описывает влияние цифровизации на лизинговую индустрию и опирается на комплексный подход к внедрению инновационных решений.

Особое внимание обращено на ключевые аспекты применения цифровых технологий в лизинговых компаниях с позиции организации работы сотрудников, их развития (рассмотрено через призму автоматизации рутинных процессов, укрепления цифровых навыков, гибкости к изменениям, аналитических возможностей, повышения мотивации, вовлеченности).

На основе проведенного исследования удалось прийти к выводу о необходимости создания целостной цифровой «экосистемы» в лизинговых компаниях, в которой делается акцент на применение технологий блокчейн, искусственного интеллекта, Интернета вещей, виртуальной реальности. Предложенный алгоритм направлен на повышение гибкости, клиентоориентированности, результативности лизингового бизнеса. Проанализированные в статье конкретные примеры демонстрируют разнообразие подходов к автоматизации процессов в лизинговых организациях; они подтверждают действенность и положительные эффекты внедрения digital-разработок для повышения операционной эффективности и улучшения клиентского опыта.

Статья будет полезна руководителям и специалистам лизинговых компаний, разработчикам финтех-решений, а также исследователям в области цифровой трансформации финансового сектора.

**Ключевые слова:** автоматизация, блокчейн, искусственный интеллект, лизинг, цифровая трансформация, цифровые технологии.

**Для цитирования:** Албагачиев Р.М. Применение цифровых технологий для автоматизации процессов в лизинговых компаниях. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 11–19. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-11-19>.

## The use of digital technologies to automate processes in leasing companies

**R. M. Albagachiev**

*Independent researcher,  
[albagachiev@mail.ru](mailto:albagachiev@mail.ru)*

*Rostov-on-Don, Russia*

**Abstract:** The article is devoted to the topic of using digital technologies to automate processes in organizations engaged in leasing activities. The relevance is due to the increasing need to improve the efficiency and competitiveness of leasing companies in the digital economy. The purpose of the study is to develop an innovative algorithm for the introduction of digital technologies in the leasing industry.

The paper examines the existing contradictions between traditional business methods in the analyzed area and the opportunities provided by modern digital technologies. The author describes the impact of digitalization on the leasing industry and relies on an integrated approach to the implementation of innovative solutions.

Special attention is paid to the key aspects of the use of digital technologies in leasing companies from the perspective of organizing the work of employees, their development (considered through the prism of automating routine processes, strengthening digital skills, flexibility to change, analytical capabilities, increasing motivation, engagement).

Based on the conducted research, it was possible to conclude that it is necessary to create an integrated digital «ecosystem» in leasing companies, which focuses on the use of blockchain technologies, artificial intelligence, the Internet of Things, and virtual reality. The proposed algorithm is aimed at increasing the flexibility, customer orientation, and effectiveness of the leasing business. The specific examples analyzed in the article demonstrate a variety of approaches to process automation in leasing organizations; they confirm the effectiveness and positive effects of the introduction of digital developments to increase operational efficiency and improve customer experience. The article will be useful for managers and specialists of leasing companies, developers of fintech solutions, as well as researchers in the field of digital transformation of the financial sector.

**Keywords:** automation, blockchain, artificial intelligence, leasing, digital transformation, digital technologies

**For citation:** Albagachiev R.M. The use of digital technologies to automate processes in leasing companies. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 4. P. 11–19. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-11-19>.

## Введение

В нынешних условиях лизинговые компании сталкиваются с потребностью в оптимизации своих операций в целях повышения эффективности, укрепления конкурентных позиций. Цифровые технологии предоставляют множество возможностей для автоматизации ключевых предпринимательских процессов, что позволяет существенно сократить издержки, свести к минимуму ошибки, весомо ускорить принятие управленческих решений.

Проблема исследования заключается в том, что лизинговые компании сталкиваются с необходимостью повышения результативности и оптимизации бизнес-процессов, чтобы оставаться конкурентоспособными в условиях цифровых преобразований. Однако внедрение digital-технологий в этих организациях зачастую сталкивается с препятствиями, связанными с высокой стоимостью решений, сложностью их интеграции с существующими системами, а также с нехваткой специализированных знаний у сотрудников. Исследование ориентировано на выявление наиболее эффективных методов и инструментов автоматизации для лизинговых компаний с целью снижения операционных затрат, повышения качества обслуживания.

В статье были использованы следующие методы исследования:

- анализ литературы (изучение существующих публикаций по цифровизации лизинга и финансового сектора);
- сравнение (сопоставление различных подходов к цифровой трансформации лизинговых компаний);
- системный подход (рассмотрение процесса как комплексной системы взаимосвязанных элементов);
- статистический анализ (обработка данных о тенденциях в анализируемой индустрии);
- кейс-стади (описание конкретных примеров внедрения цифровых решений в лизинговых организациях с целью автоматизации).

Проблематика применения цифровых технологий для автоматизации процессов в лизинговых компаниях активно изучается исследователями, что подтверждается множеством научных трудов по теме. Целесообразно выделить три ключевых аспекта: влияние digital-технологий на бизнес-процессы, автоматизация управления, новые бизнес-модели.

Так, воздействие цифровизации на предпринимательские процессы лизинговых организаций рассматривается, к примеру, в работах М.Ю. Ермакова<sup>1</sup> и О.А. Пуйто<sup>2</sup>. Авторы анализируют, как цифровая трансформация меняет традиционную деятельность и функционал в лизинговых компаниях, упрощая взаимодействие с клиентами, оптимизируя внутренние процедуры. Также они отмечают, что внедрение инновационных решений в области автоматизации позволяет субъектам хозяйствования ускорять обработку данных, улучшать точность анализа рисков, внедрять новые продукты, что существенно меняет динамику работы в отрасли.

М.Ю. Габайдулин<sup>3</sup> и Н.В. Минаева<sup>4</sup> выделяют и систематизируют современные подходы к управлению рисками, которые стали возможны, благодаря использованию digital-инструментов (речь идёт, прежде всего, об анализе больших данных, машинном обучении). Исследуются способы автоматизации ключевых операций в сфере лизинга, в том числе, учета, обработки информации.

Новые бизнес-модели, базирующиеся на цифровых платформах, обсуждаются в исследованиях И.Р. Мингалиева<sup>5</sup>, И.В. Тонкошкурова<sup>6</sup>. Описывается, каким образом цифровые платформы помогают создать дополнительные возможности для взаимодействия между участниками лизингового процесса, улучшая интеграцию и доступ к сервисам через онлайн-разработки. Анализируются сравнительные преимущества лизинговых операций в цифровой экономике; при этом делается фокус на том, как digital-технологии помогают организации быть более конкурентоспособной (за счет снижения издержек, повышения скорости принятия решений).

Ключевым аспектом является и анализ перспектив развития лизинга в цифровой экономике, представленный, например, в работах О.А. Казанкиной<sup>7</sup>, В.Н. Нестеренко<sup>8</sup>. Делается акцент на том, что такая экономика предоставляет лизинговым компаниям новые возможности для расширения рынков и улучшения качества обслуживания клиентов. Авторами утверждается, что роль цифровых решений и инструментов в рассматриваемой области деятельности будет только укрепляться, а автоматизация станет определяющим фактором успеха.

Наконец, анализ текущего состояния рынка представлен в работах А. Перфильева<sup>9</sup>, С. Тиковенко<sup>10</sup>. Подчеркивается, что после кризисных лет рынок лизинга переживает «ренессанс», и цифровизация является одной из ключевых причин роста. Исследователями делаются прогнозы касательно рыночного развития, указывается на необходимость адаптации лизинговых компаний к новым реалиям.

<sup>1</sup> Ермаков М.Ю. Влияние цифровой трансформации на бизнес-процессы в лизинговых компаниях / М.Ю. Ермаков. Финансовые рынки и банки. 2023. № 11. С. 11–14.

<sup>2</sup> Пуйто О.А. Влияние цифровых технологий на лизинговую индустрию / О.А. Пуйто. Цифровая трансформация. 2021. № 4. С. 20–25.

<sup>3</sup> Габайдулин М.Ю. Инновационные методы совершенствования системы управления рисками лизинговых компаний / М.Ю. Габайдулин. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 9-1. С. 687–692.

<sup>4</sup> Минаева Н.В. Автоматизация деятельности лизинговой компании / Н.В. Минаева, М.В. Пертусенко. Современные технологии хранения, обработки и анализа больших данных. Сборник научных трудов. – Москва: 2022. С. 102–104.

<sup>5</sup> Мингалиев И.Р. Бизнес-модель цифровой платформы лизинговой компании / И.Р. Мингалиев, Е.В. Орлова. Инновационный потенциал развития общества. Сборник научных статей 4-й Всероссийской научной конференции перспективных разработок. – Курск: 2023. С. 175–179.

<sup>6</sup> Тонкошуров И.В. Сравнительное преимущество лизинговых операций в условиях цифровой экономики / И.В. Тонкошуров, А.Д. Чайка. Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 5. С. 12–18.

<sup>7</sup> Казанкина О.А. Перспективы развития лизинга в условиях цифровой экономики / О.А. Казанкина. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. № 3 (77). С. 160–163.

<sup>8</sup> Нестеренко В.Н. Роль цифровых технологий в лизинговой деятельности / В.Н. Нестеренко. Актуальные исследования. 2021. № 50 (77). С. 97–100.

<sup>9</sup> Перфильев А. Рынок лизинга по итогам 2023 года: время ренессанса / А. Перфильев, З. Советкина, Р. Коршунов. – URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2023/> (дата обращения: 13.09.2024).

<sup>10</sup> Тиковенко С. Рынок лизинга в 2024 году / С. Тиковенко. – URL: <https://www.infullbroker.ru/articles/rynok-lizinga-2024/> (дата обращения: 13.09.2024).

Итак, с помощью охарактеризованного материала и его обзора демонстрируется, что цифровизация в лизинговых организациях охватывает большое количество направлений — от улучшения внутренних процессов и управления рисками до формирования новых бизнес-моделей и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

### Результаты и обсуждение

Мировой рынок лизинга вырос с 1519,9 млрд. долл. в 2022 году до 1674,39 млрд. долл. в 2023 году при совокупном годовом темпе роста 10,2%. Ожидается, что к 2027 году он вырастет до 2424,62 млрд. долл. при среднегодовом темпе роста 9,7%<sup>11</sup>. В России объем лизингового бизнеса за первое полугодие 2024 года составил 1,48 трлн руб., показав небольшой спад относительно первой половины 2023 года (рис. 1)<sup>12</sup>.



Рис. 1. Динамика объема лизингового бизнеса, млрд. руб.<sup>13</sup>

За последние 5 лет фиксируется положительная (но при этом нестабильная) динамика лизингового портфеля. Соответствующие статистические данные отражены на рисунке 2.

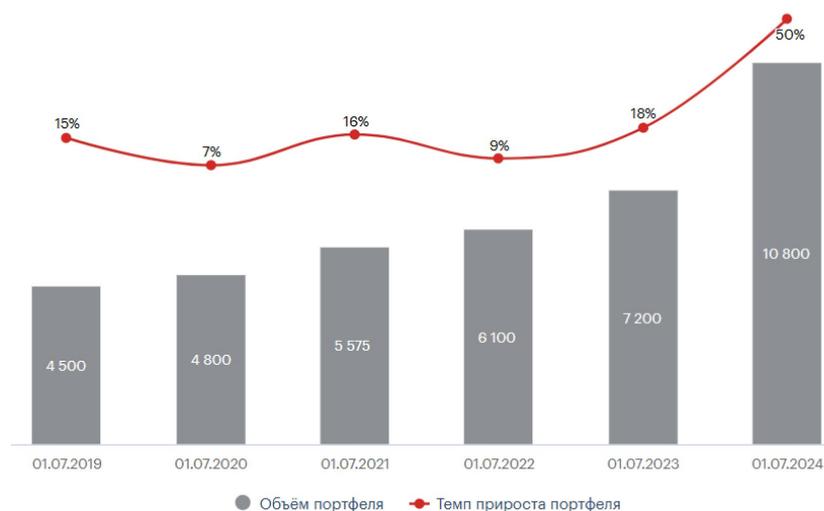


Рис. 2. Динамика лизингового портфеля, млрд. руб.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Тиковенко С. Рынок лизинга в 2024 году / С. Тиковенко. — URL: <https://www.infullbroker.ru/articles/rynok-lizinga-2024/> (дата обращения: 13.09.2024).

<sup>12</sup> Перфильев А. Рынок лизинга по итогам 2023 года: время ренессанса / А. Перфильев, З. Советкина, Р. Коршунов. — URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2023/> (дата обращения: 13.09.2024).

<sup>13</sup> Там же.

<sup>14</sup> Там же.

Применение цифровых технологий в лизинговых компаниях с позиции организации работы сотрудников, а также их развития представлено следующими ключевыми аспектами, описываемыми в современных публикациях<sup>15</sup>:

- автоматизация рутинных процессов (внедрение digital-инструментов, к примеру, обработка заявок на лизинг, учет активов, обработка документов и т.п.). Это снижает нагрузку на кадры, высвобождая время для более сложных задач, требующих человеческого участия (имеются в виду, в частности, работа с клиентами, принятие стратегических решений и прочее);
- укрепление цифровых навыков (персонал лизинговых организаций нуждается в развитии умений работать с новыми программными обеспечениями, а также платформами). Это требует проведения регулярных тренингов, курсов повышения квалификации, чтобы поддерживать их компетентность в условиях непрерывного и весьма интенсивного развития технологий;
- гибкость к изменениям (цифровые разработки позволяют внедрять подстраиваемые рабочие процессы, например удаленные форматы, что сопровождается адаптацией как руководства, так и сотрудников). При этом важно создавать системы поддержки, чтобы минимизировать стресс от изменений, улучшить рабочую атмосферу;
- аналитические возможности (интеграция digital-технологий предоставляет сотрудникам доступ к соответствующим данным в реальном времени). Рассматриваемое направление способствует более эффективному принятию решений, росту производительности, налаживанию взаимодействия с клиентами;
- повышение мотивации, вовлеченности (автоматизация процессов освобождает персонал от монотонных задач, что повышает заинтересованность, положительным образом сказывается на участии в творческих и стратегических активностях, полезных для лизинговой организации).

Итак, внедрение цифровых решений не только помогает оптимизировать процессы в рассматриваемых компаниях, но и позитивно сказывается на развитии сотрудников, укрепляя их профессиональные навыки, вкупе с созданием дополнительных возможностей для роста.

В качестве одного из фундаментальных направлений автоматизации выступает внедрение систем электронного документооборота (СЭД). Соответствующие платформы помогают перевести весь цикл работы с договорами и сопутствующей документацией в цифровой формат. Использование СЭД не только ускоряет согласование и подписание документов, но также обеспечивает их надежное хранение, быстрый поиск, аудит. Интеграция с системами электронной подписи делает возможным заключение сделок без личного присутствия клиентов, что особенно актуально в эпоху дистанционного взаимодействия.

Другим важнейшим аспектом цифровизации в функционировании лизинговых компаний является внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Современные CRM-решения предоставляют возможность автоматизировать процессы привлечения и обслуживания, вести учет всех взаимодействий, детально анализировать клиентский опыт. Задействование искусственного интеллекта в таких системах позволяет прогнозировать потребности клиентов, выявлять потенциальные риски, персонализировать предложения. Так, к примеру, «Deutsche Leasing» (Германия) внедрила систему ИИ для оценки рисков и принятия решений по лизинговым сделкам. Алгоритм анализирует более 50 параметров, в том числе, финансовые показатели, отраслевые тренды. Это позволило сократить время на принятие решения по стандартным сделкам.

Автоматизация оценки рисков и принятия решений по лизинговым сделкам — еще одно перспективное направление применения digital- технологий. Алгоритмы машинного обучения способны анализировать большие массивы информационных потоков о потенциальных лизингопо-

<sup>15</sup> Ермаков М.Ю. Влияние цифровой трансформации на бизнес-процессы в лизинговых компаниях / М.Ю. Ермаков. Финансовые рынки и банки. 2023. № 11. С. 11–14. Минаева Н.В. Автоматизация деятельности лизинговой компании / Н.В. Минаева, М.В. Пертусенко. Современные технологии хранения, обработки и анализа больших данных. Сборник научных трудов. — Москва: 2022. С. 102–104. Тонкошуров И.В. Сравнительное преимущество лизинговых операций в условиях цифровой экономики / И.В. Тонкошуров, А.Д. Чайка. Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 5. С. 12–18.

лучателях; при этом в учёт принимается множество факторов: финансовые показатели, кредитная история, рыночные тенденции, косвенные индикаторы надежности<sup>16</sup>. Это позволяет существенно ускорить процесс андеррайтинга, а также повысить точность оценки рисков.

Внедрение технологий Интернета вещей (IoT) открывает дополнительные опции в контексте мониторинга состояния лизингового имущества. Датчики, установленные на оборудовании либо транспортных средствах, передают сведения о местоположении, интенсивности использования, техническом состоянии объектов лизинга. Это позволяет рассматриваемым нами компаниям оптимизировать процессы технического обслуживания, предотвращать простои, оценивать реальную стоимость активов. Например, «LeasePlan» (Нидерланды) использует технологии интернета вещей (IoT) для мониторинга состояния автомобилей в лизинге. Телематические устройства, установленные в автомобилях, передают данные о пробеге, стиле вождения, техническом состоянии. Это позволило оптимизировать процессы технического обслуживания, снизить затраты на ремонт.

В свою очередь, блокчейн-технологии находят применение в сфере управления лизинговыми контрактами, обеспечения прозрачности сделок. Распределенные реестры помогают создавать неизменяемую историю всех операций, которые сопряжены с лизинговым имуществом, что нивелирует риски мошенничества, упрощает аудит. Смарт-контракты на базе блокчейна автоматизируют выполнение условий договоров, в том числе, начисление платежей и передачу прав собственности<sup>17</sup>. К примеру, «СберЛизинг» (Россия) внедрила блокчейн-платформу для управления лизинговыми контрактами. Система обеспечивает прозрачность всех операций, автоматизирует выполнение условий договоров. Это помогло сократить время на обработку документации, минимизировать риски мошенничества.

Применение технологических разработок в области больших данных и предиктивной аналитики позволяет лизинговым организациям более точно прогнозировать спрос на различные виды имущества, оптимизировать ценообразование. Анализ рыночных трендов, поведения клиентов, а также макроэкономических показателей дает возможность принимать более аргументированные стратегические решения. Так, «Societe Generale Equipment Finance» (Франция) разработала систему предиктивной аналитики для прогнозирования остаточной стоимости оборудования. В алгоритме учитываются ретроспективные данные, рыночные тренды, специфика отраслей.

Автоматизация бухгалтерского учета и формирования отчетности с использованием специализированного программного обеспечения существенно снижает трудозатраты, минимизирует ошибки. Интеграция учетных систем с банковскими сервисами позволяет автоматизировать процессы выставления счетов, контроля платежей.

Задействование технологий виртуальной и дополненной реальности — это новая веха в плане демонстрации лизингового имущества потенциальным клиентам. Виртуальные туры по производственным объектам или детальные 3D-модели оборудования позволяют оценить характеристики предмета лизинга без необходимости физического присутствия.

Внедрение чат-ботов и систем распознавания речи автоматизирует процессы клиентской поддержки, давая возможность оперативно отвечать на типовые запросы, снижая нагрузку на персонал. Использование технологий обработки естественного языка делает взаимодействие с автоматизированными системами максимально комфортным для пользователей.

Весьма значимым аспектом цифровизации лизинговых компаний является обеспечение информационной безопасности. Применение современных методов шифрования данных, много-

<sup>16</sup> Габайдулин М.Ю. Инновационные методы совершенствования системы управления рисками лизинговых компаний / М.Ю. Габайдулин. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 9-1. С. 687–692. Минаева Н.В. Автоматизация деятельности лизинговой компании / Н.В. Минаева, М.В. Пертусенко. Современные технологии хранения, обработки и анализа больших данных. Сборник научных трудов. — Москва: 2022. С. 102–104. Нестеренко В.Н. Роль цифровых технологий в лизинговой деятельности / В.Н. Нестеренко. Актуальные исследования. 2021. № 50 (77). С. 97–100.

<sup>17</sup> Ермаков М.Ю. Влияние цифровой трансформации на бизнес-процессы в лизинговых компаниях / М.Ю. Ермаков. Финансовые рынки и банки. 2023. № 11. С. 11–14.

факторной аутентификации, систем обнаружения вторжений помогает защитить конфиденциальную информацию клиентов, сгладить и предупредить риски кибератак.

В рамках статьи автором предлагается алгоритм внедрения цифровых технологий для автоматизации процессов в лизинговых компаниях. Содержание последовательности шагов представлено в таблице 1.

Таблица 1

Рекомендуемый алгоритм цифровизации лизинговых организаций в целях автоматизации<sup>18</sup>

Этап	Содержание	Эффект
1. Анализ текущего состояния и оценка возможностей	Оценка существующих бизнес-процессов в компании. Определение ключевых точек, требующих автоматизации. Анализ возможностей интеграции цифровых технологий в текущие системы.	Оценка текущего состояния позволяет выявить процессы, которые могут быть автоматизированы, что создаст базу для дальнейшего внедрения технологий.
2. Разработка стратегии цифровизации	Определение целей автоматизации (например, ускорение обработки заявок, снижение рисков). Создание плана поэтапного внедрения цифровых технологий (CRM-системы, автоматизированные бухгалтерские решения, системы управления рисками). Формирование команды, ответственной за внедрение.	Стратегия обеспечивает целенаправленность внедрения технологий, минимизируя риски и затраты.
3. Выбор и адаптация цифровых решений	Оценка доступных на рынке цифровых решений, их соответствие требованиям компании. Адаптация стандартных решений под нужды конкретной лизинговой организации (к примеру, кастомизация CRM). Тестирование решений на малых объемах данных для оценки эффективности.	Адаптация решений под нужды компании помогает избежать ошибок при внедрении стандартных программных продуктов.
4. Пилотное внедрение и обучение персонала	Проведение пилотного проекта в одной из ключевых бизнес-единиц. Обучение сотрудников по использованию новых систем. Сбор и анализ обратной связи от персонала.	Пилотное внедрение позволяет выявить слабые стороны системы до масштабирования на всю компанию.
5. Масштабирование внедрения	Внедрение цифровых технологий на всех уровнях компании. Автоматизация основных процессов (обработка заявок, управление рисками, мониторинг активов). Внедрение аналитических систем для прогноза и управления лизинговым портфелем.	Масштабирование приводит к полной автоматизации процессов и улучшению работы с клиентами, увеличивая скорость, точность операций.
6. Мониторинг и оптимизация	Постоянный мониторинг эффективности внедренных технологий. Оптимизация на основе полученных данных (к примеру, доработка системы для автоматической обработки нестандартных запросов).	Постоянный контроль и доработка внедренных технологий поддерживают высокую эффективность процессов в долгосрочной перспективе.

<sup>18</sup> Составлено автором.

Новизна предложенного алгоритма обосновывается следующими тезисами:

- гибкость в выборе и адаптации цифровых решений (особое внимание уделяется необходимости кастомизации программных продуктов под уникальные особенности каждой лизинговой компании; это позволяет избежать типичных проблем с использованием стандартных решений, не адаптированных к конкретным процессам);
- пилотное внедрение с обучением персонала (пилотный этап позволяет минимизировать риски за счет обратной связи от сотрудников, что повышает уровень их вовлеченности и адаптации к изменениям);
- включение аналитических систем для прогнозирования и управления портфелем обеспечивает лизинговым организациям возможность проактивного реагирования на рыночные трансформации и клиентов, что не так широко используется в традиционных схемах автоматизации.

Принципы организации работы сотрудников в лизинговых компаниях с учетом применения цифровых технологий базируются на интеграции автоматизированных систем в повседневные рабочие процессы. При этом предполагается, что рутинные задачи (обработка документов, заявок, учет активов и т. д.) передаются digital-инструментам, что дает возможность кадрам сосредоточиться на более стратегических, клиентоориентированных аспектах труда. Важным элементом служит постоянное развитие цифровых компетенций работников — через регулярные тренинги, обучение, чтобы они могли продуктивно применять новые технологии. Компаниям необходимо адаптировать процессы к вариантам удаленной работы, цифрового взаимодействия, что требует гибкости, в сочетании с обеспечением поддержки сотрудников на всех уровнях. Цифровизация также повышает уровень аналитической работы, предоставляя людям доступ к данным в реальном времени для более обоснованного принятия решений. В результате рассматриваемых изменений организация труда становится более эффективной, мотивирующей, содействуя развитию профессиональных навыков, росту сотрудников.

### Выводы

Комплексная автоматизация процессов лизинговых компаний требует системного подхода и зачастую связана с необходимостью трансформации бизнес-моделей. Успешное внедрение цифровых технологий позволяет не только повысить операционную результативность, но и создать новые продукты/услуги, отвечающие меняющимся потребностям рынка. При этом определяющей детерминантой успеха остается баланс между автоматизацией и сохранением человеческого фактора в принятии стратегических решений, выстраивании долгосрочных отношений с клиентами.

Текущие модели автоматизации в лизинговых компаниях зачастую либо опираются на готовые решения без их адаптации, либо фокусируются на отдельных аспектах бизнеса. Предложенный в статье алгоритм отличается тем, что: включает в себя этап кастомизации решений под специфические потребности компании; применяется гибкий подход с обратной связью и обучением персонала; в него включены аналитические инструменты для проактивного управления, что помогает организациям не только автоматизировать процессы, но и улучшить стратегическое управление лизинговыми активами.

Введение в практику цифровых решений в лизинговых компаниях приводит к качественным изменениям в организации работы сотрудников, оптимизируя их участие в процессах. За счет автоматизации рутинных операций освобождается время для выполнения задач, требующих креативного, аналитического подхода. Это способствует не только повышению производительности, но и улучшению качества принимаемых решений, благодаря доступу к актуальной аналитике. Важно отметить, что успешная реализация таких изменений требует постоянного повышения квалификации кадров, адаптации корпоративной культуры под новые условия труда, в том числе, к гибким графикам, удаленной работе. Подобный подход не просто повышает операционную эффективность, но и создает условия для развития персонала.

### Список литературы

1. Габайдулин М.Ю. Инновационные методы совершенствования системы управления рисками лизинговых компаний / М.Ю. Габайдулин. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 9-1. С. 687–692.

2. Ермаков М.Ю. Влияние цифровой трансформации на бизнес-процессы в лизинговых компаниях / М.Ю. Ермаков. Финансовые рынки и банки. 2023. № 11. С. 11–14.
3. Казанкина О.А. Перспективы развития лизинга в условиях цифровой экономики / О.А. Казанкина. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. № 3 (77). С. 160–163.
4. Минаева Н.В. Автоматизация деятельности лизинговой компании / Н.В. Минаева, М.В. Пертусенко. Современные технологии хранения, обработки и анализа больших данных. Сборник научных трудов. – Москва: 2022. С. 102–104.
5. Мингалиев И.Р. Бизнес-модель цифровой платформы лизинговой компании / И.Р. Мингалиев, Е.В. Орлова. Инновационный потенциал развития общества. Сборник научных статей 4-й Всероссийской научной конференции перспективных разработок. – Курск: 2023. С. 175–179.
6. Нестеренко В.Н. Роль цифровых технологий в лизинговой деятельности / В.Н. Нестеренко. Актуальные исследования. 2021. № 50 (77). С. 97–100.
7. Перфильев А. Рынок лизинга по итогам 2023 года: время ренессанса / А. Перфильев, З. Советкина, Р. Коршунов. – URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2023/> (дата обращения: 13.09.2024).
8. Пуйто О.А. Влияние цифровых технологий на лизинговую индустрию / О.А. Пуйто. Цифровая трансформация. 2021. № 4. С. 20–25.
9. Тиковенко С. Рынок лизинга в 2024 году / С. Тиковенко. – URL: <https://www.infullbroker.ru/articles/rynok-lizinga-2024/> (дата обращения: 13.09.2024).
10. Тонкошкuroв И.В. Сравнительное преимущество лизинговых операций в условиях цифровой экономики / И.В. Тонкошкuroв, А.Д. Чайка. Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 5. С. 12–18.

#### References

1. Gabaidulin M.Yu. Innovative methods of improving the risk management system of leasing companies / M.Yu. Gabaidulin. Economics: yesterday, today, tomorrow. 2023. Vol. 13. No. 9-1. Pp. 687–692.
2. Ermakov M.Yu. The impact of digital transformation on business processes in leasing companies / M.Yu. Ermakov. Financial markets and banks. 2023. No. 11. Pp. 11–14.
3. Kazankina O.A. Prospects for the development of leasing in the conditions of the digital economy / O.A. Kazankina. Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. 2019. № 3 (77). Pp. 160–163.
4. Minaeva N.V. Automation of leasing company activities / N.V. Minaeva, M.V. Pertusenko. Modern technologies of storage, processing and analysis of big data. Collection of scientific papers. – Moscow: 2022. Pp. 102–104.
5. Mingaliev I.R. The business model of the digital platform of a leasing company / I.R. Mingaliev, E.V. Orlova. The innovative potential of the development of society. Collection of scientific articles of the 4th All-Russian Scientific Conference of promising developments. – Kursk: 2023. Pp. 175–179.
6. Nesterenko V.N. The role of digital technologies in leasing activities / V.N. Nesterenko. Current research. 2021. № 50 (77). Pp. 97–100.
7. Perfiliev A. Leasing market by the end of 2023: renaissance time / A. Perfiliev, Z. Sovetkina, R. Korshunov. – URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2023/> (date of reference: 09/13/2024).
8. Puito O.A. The impact of digital technologies on the leasing industry / O.A. Puito. Digital transformation. 2021. No. 4. Pp. 20–25.
9. Tikovenko S. Leasing market in 2024 / S. Tikovenko. – URL: <https://www.infullbroker.ru/articles/rynok-lizinga-2024/> (date of reference: 09/13/2024).
10. Tonkoshkurov I.V. Comparative advantage of leasing operations in the digital economy / I.V. Tonkoshkurov, A.D. Chaika. Current issues of the modern economy. 2023. No. 5. Pp. 12–18.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-20-28>



## Современные вызовы и перспективы развития информационно-телекоммуникационных технологий в России

**А. Б. Мещерякова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
1980\_allaal@mail.ru*

*Кубанский государственный технологический университет,  
Краснодар, Россия*

**М. А. Кротова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
margo52@list.ru*

*Кубанский государственный технологический университет,  
Краснодар, Россия*

**Аннотация:** В данном исследовании проанализированы объемы переданной информации через сети фиксированной и мобильной связи в период с 2011 по 2022 годы. Выявлено, что за указанный период объем данных, переданных через фиксированные сети, увеличился в 10,5 раз, а через мобильные сети — в 152 раза. Особенно значительный рост наблюдался в сегменте мобильной связи, что связано с развитием технологий и увеличением числа пользователей мобильного интернета.

Исследование показывает, что увеличение объемов передаваемых данных открывает возможности для операторов связи и разработчиков цифровых решений, включая развитие инфраструктуры и новых цифровых сервисов. Однако вместе с возможностями рост данных создает ряд вызовов: повышение нагрузки на сети, необходимость инвестиций в новые технологии, а также усиление рисков, связанных с безопасностью данных и цифровым неравенством.

Полученные результаты важны для оценки текущих тенденций в сфере телекоммуникаций и планирования будущего развития инфраструктуры.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, угрозы и вызовы, инфраструктура связи, мобильные технологии, цифровые сервисы, кибербезопасность, цифровое неравенство, возможности цифровизации.

**Для цитирования:** Мещерякова А.Б., Кротова М.А. Современные вызовы и перспективы развития информационно-телекоммуникационных технологий в России. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 20–28. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-20-28>.

## Modern Challenges and Prospects for information and communication technologies development in Russia

**A. B. Meshcheryakova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
1980\_allaal@mail.ru*

*Kuban State Technological University,  
Krasnodar, Russia*

**M. A. Krotova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
margo52@list.ru*

*Kuban State Technological University,  
Krasnodar, Russia*

**Abstract:** This study analyzes the volume of data transmitted through fixed and mobile networks between 2011 and 2022. It was found that during this period, the volume of data transmitted via fixed networks increased by 10.5 times, while data through mobile networks grew by 152 times. The most significant growth was observed in the mobile network segment, driven by technological advancements and the increasing number of mobile internet users. The study highlights that the growth in data volumes creates opportunities for telecom operators and digital solution developers, including infrastructure development and new digital services. However, this growth also poses challenges such as network strain, the need for investment in new technologies, and heightened risks related to data security and digital inequality. The findings are important for assessing current trends in telecommunications and planning future infrastructure development.

**Keywords:** digital economy, threats and challenges, communication infrastructure, mobile technologies, digital services, cybersecurity, digital inequality, digitalization opportunities.

**For citation:** Meshcheryakova A.B., Krotova M.A. Modern Challenges and Prospects for information and communication technologies development in Russia. *Entrepreneur's Guide*. 2024. Т. 17. № 4. Р. 20–28. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-20-28>.

Развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) является одним из ключевых факторов модернизации экономики и повышения конкурентоспособности государства в сложившихся условиях глобализации. В современном мире ИКТ играют важнейшую роль в обеспечении доступности информации, формировании цифрового общества и ускорении инновационных процессов. В России развитие ИКТ рассматривается как стратегический приоритет, способствующий цифровой трансформации различных отраслей экономики и государственного управления, об этом свидетельствует принятая в 2019 г. национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации».<sup>1</sup>

Актуальность исследования вызовов развития ИКТ в России обусловлена несколькими факторами. Во-первых, современные глобальные тенденции требуют ускоренной адаптации цифровых технологий для обеспечения экономической и технологической независимости страны. Во-вторых, санкционное давление на российскую экономику создает необходимость в формировании и укреплении собственной технологической базы, а также в поиске новых путей для сотрудничества в области ИКТ с развивающимися и дружественными странами. В-третьих, цифровизация экономики и социальной сферы сталкивается с вызовами, связанными с недостаточной развитостью цифровой инфраструктуры, нехваткой квалифицированных кадров и необходимостью создания благоприятной регуляторной среды. Все это обуславливает актуальность и необходимость глубокого научного исследования проблем и перспектив развития ИКТ в России.

Согласно данным Росстат, за последнее десятилетие в нашей стране наблюдаются значительные сдвиги в области телекоммуникаций и связи. Так, телефонная плотность фиксированной связи за 2010–2022 гг. снизилась в 2 раза (рис. 1). Это свидетельствует о снижении значимости данного вида коммуникации и смещении акцентов в пользу выбора более современных видов (рис. 2).

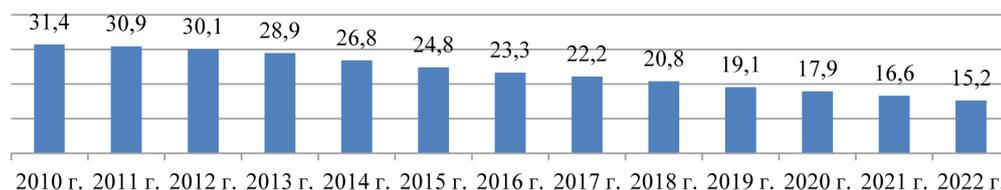


Рис. 1. Телефонная плотность фиксированной связи (включая таксофоны) на 100 человек населения, ед.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>2</sup> Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 10.09.2024).

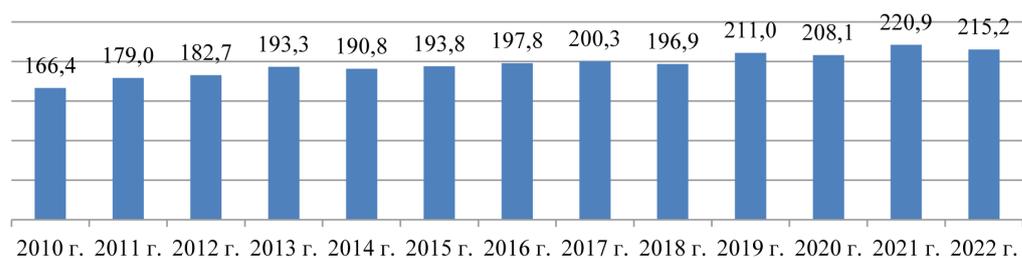


Рис. 2. Проникновение подвижной радиотелефонной (сотовой) связи на 100 человек населения, ед.<sup>3</sup>

Как видим, постепенный рост популярности сотовой связи, пик которой пришелся на пост-пандемийные годы, привел еще к одной тенденции: изменении предпочтений потребителей телевизионных программ и радиовещания (рис. 3–5).

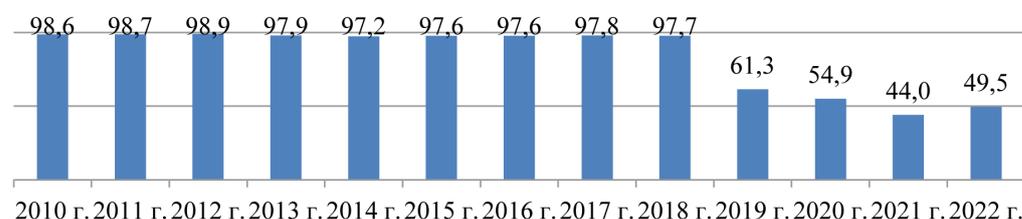


Рис. 3. Доля населения, имеющего возможность принимать одну программу наземного эфирного аналогового телевидения, в общей численности населения, %<sup>4</sup>

Как показывают данные рисунка 3, с 2010 по 2018 гг. доля населения, использовавшего аналоговые способы телевидения, приближалась к 100%, но в 2019 г. его доля резко сократилась (на 36,4%) и продолжает снижаться. При этом растущая динамика популярности цифрового вещания (рис. 4) показывает, что население страны оценило достоинства данного вида коммуникации. Это подтверждает и тот факт, что популярность кабельного телевидения (рис. 5) снижается с каждым годом, начиная с 2017 г.

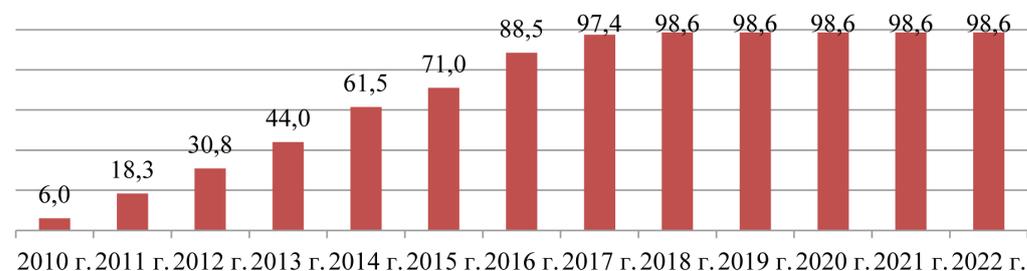


Рис. 4. Доля населения, имеющего возможность принимать одну телевизионную программу наземного цифрового эфирного телевидения, в общей численности населения, %<sup>5</sup>

Популярность цифрового телевизионного вещания по сравнению с аналоговым и кабельным ведет к ряду ключевых тенденций, перспектив и вызовов.

1. Увеличивается качество контента, поскольку цифровое вещание обеспечивает значительно более высокое качество изображения и звука по сравнению с аналоговым. Это становится стандартом для потребителей, что стимулирует развитие новых форматов контента (HD, 4K и даже 8K).

<sup>3</sup> Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.

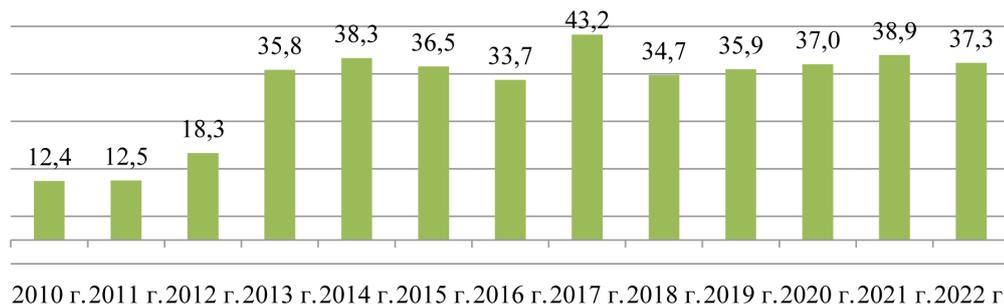


Рис. 5. Доля населения, имеющего возможность принимать одну телевизионную программу кабельного телевидения, в общей численности населения, %<sup>6</sup>

2. Рост интеракции, так как цифровое ТВ предоставляет возможности для взаимодействия с аудиторией, что приводит к развитию интерактивных сервисов (голосование, дополнительные информационные каналы и онлайн-трансляции, возможность быстрого перехода на интернет-сайты и сервисы, сбор пожертвований и пр.).

3. Конвергенция медиа, которая заключается в том, что цифровое ТВ активно интегрируется с интернетом, это позволяет пользователям получать доступ к мультимедийному контенту через различные устройства и платформы (смарт-ТВ, мобильные устройства, стриминговые сервисы).

Таким образом, вырисовываются перспективы расширения аудитории за счет предоставления доступа к большему количеству каналов и сервисов, а это привлекает новые сегменты аудитории, включая молодое поколение и пользователей цифровых устройств. Помимо этого возникает возможность развития нишевого контента, так как цифровое ТВ способствует появлению узкоспециализированных каналов и программ, ориентированных на конкретные интересы аудитории, что может увеличить разнообразие контента. Указанные перспективы могут повысить уровень монетизации и развития рекламы, так как цифровое телевидение предоставляет новые возможности для таргетинга, что увеличивает доходы медиакомпаний за счет более эффективного взаимодействия с целевой аудиторией.<sup>7</sup>

Среди вызовов развития цифрового теле- и радиовещания следует отметить необходимость модернизации инфраструктуры, поскольку переход на цифровое вещание неотъемлемо требует значительных инвестиций в обновление оборудования и инфраструктуры, а это, в свою очередь, может являться вызовом для компаний и операторов (табл. 1).

Таблица 1

Затраты на развитие цифровой экономики, млрд руб.<sup>8</sup>

Год	Внутренние затраты организаций (млрд рублей)	Затраты домашних хозяйств (млрд рублей)	Валовые внутренние затраты (млрд рублей)
2017	1210*	1739*	2949
2018	1397*	1953*	3350
2019	1641	2453	4094
2020	1801	2262	4063
2021	1901	2947	4848
2022	1953	3199	5152

\* Без учета затрат на цифровой контент.

<sup>6</sup> Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>7</sup> Сапунов, А.В. Управление бизнесом в перспективных секторах экономики / А.В. Сапунов, Т. А. Сапунова, Д.И. Полякова. Вестник Академии знаний. 2024. № 1(60). С. 593–596.

<sup>8</sup> Цифровая экономика. Краткий статистический сборник 2024, ВШЭ.pdf. — URL: [file:///C:/Users/1980\\_/Downloads/2024%20Цифровая%20экономика.%20Краткий%20статистический%20сборник%202024,%20ВШЭ.pdf](file:///C:/Users/1980_/Downloads/2024%20Цифровая%20экономика.%20Краткий%20статистический%20сборник%202024,%20ВШЭ.pdf) (дата обращения: 10.09.2024).

Как показывают данные, приведённые в таблице 1, затраты на развитие цифровой экономики в России за 2017–2022 гг. выросли более, чем в 1,5 раза и продолжают расти.

В некоторых регионах доступ к цифровому телевидению может быть ограничен из-за недостаточной технической оснащённости, что приводит к цифровому разрыву между городскими и сельскими территориями и формирует цифровое неравенство (рис. 6).

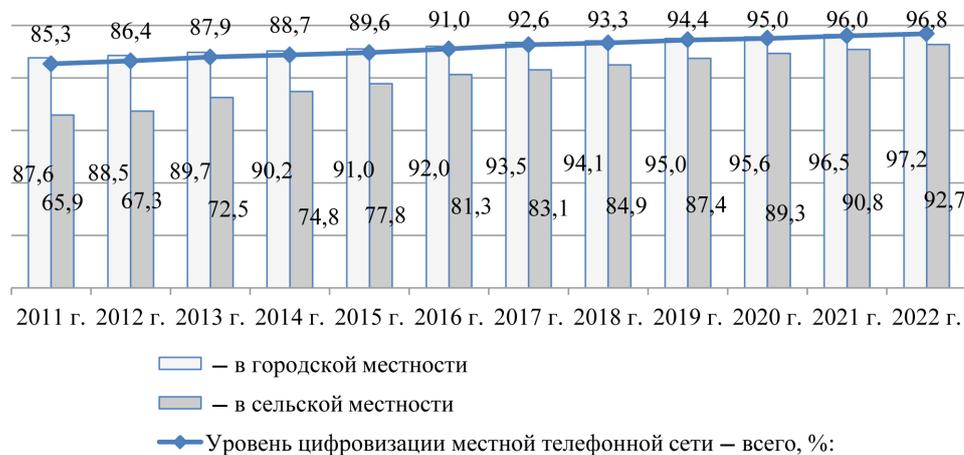


Рис. 6. Развитие сетей связи и передачи данных<sup>9</sup>

Как видно из представленной инфографики, стабильный рост уровня цифровизации местной телефонной сети, привел к снижению разрыва между городской и сельской местностью, который в 2011 г. был достаточно значительным (разница составляла 21,7%), то к 2022 г. разница составляет менее 5%.

Одним из существенных вызовов являются регуляторные и правовые вопросы, поскольку с распространением цифрового вещания увеличивается необходимость обновления законодательной базы, в том числе, в вопросах защиты авторских прав и регулирования медиапространства.<sup>10</sup>

Развитие цифровых технологий и гаджетов приводят и к внутренней конкуренции широкополосного доступа и мобильного доступа в интернет (рис. 7).

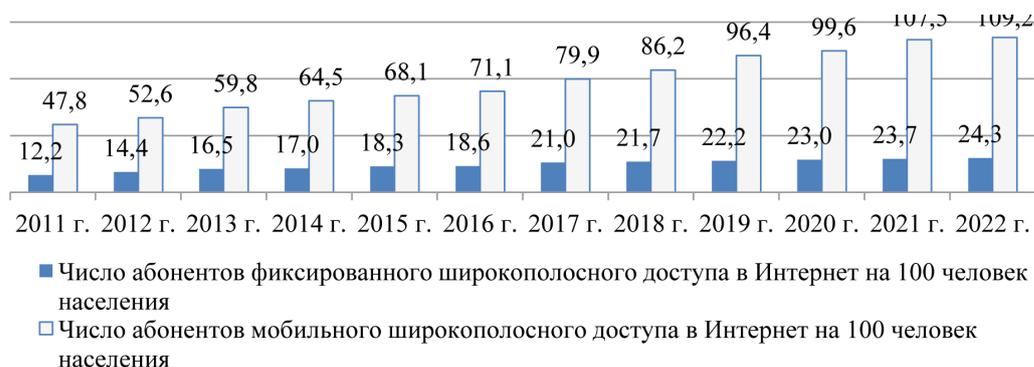


Рис. 7. Персональные компьютеры и доступ в Интернет<sup>11</sup>

Как показано на рисунке 7, число абонентов, использующих фиксированный интернет и мобильный интернет, растёт практически равномерно (в 2 и 2,3 раза, соответственно). Однако

<sup>9</sup> Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>10</sup> Мугаева, Е. В. Влияние маркетинговых коммуникаций на конкурентоспособность предприятия. Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 36(4). С. 198–201.

<sup>11</sup> Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 10.09.2024).

соотношение между ними значительно сократилось: в 2011 году разница между числом абонентов, использующих фиксированный интернет и мобильный интернет, составляла 3,9 раза. К 2022 году эта разница достигла 4,54 раз в пользу абонентов мобильного интернета. Это, в свою очередь, приводит к широким возможностям, а именно: развитие мобильных сервисов, приложений и платформ, ориентированных на удобство пользователей и мобильные устройства, развитие цифровых технологий в бизнесе, таких как мобильная коммерция, удаленная работа и облачные сервисы, что ускоряет процесс цифровой трансформации предприятий. В то же время рост числа абонентов мобильного интернета увеличивает нагрузку на сети связи, что требует дополнительных инвестиций в модернизацию и увеличение пропускной способности сетей 4G и 5G, с увеличением числа пользователей мобильного интернета растет угроза киберпреступлений и нарушений безопасности данных, что требует усиленных мер по защите информации и повышения осведомленности пользователей о возможных рисках. О росте потребляемого пользователями контента говорят данные, приведенные на рисунке 8.



Рис. 8. Динамика роста объема передачи данных, тыс. петабайт<sup>12</sup>

Как показывают приведенные на рисунке 8 данные, объем переданной информации в сети фиксированной связи с 2011 по 2022 год увеличился в 10,5 раз, с 8,27 тыс. петабайт до 87,08 тыс. петабайт. Максимальный рост наблюдался в 2020 году, когда объем данных увеличился на 15,41 тыс. петабайт по сравнению с предыдущим годом (увеличение на 35%). В 2022 году рост продолжился, хотя темпы несколько замедлились (+12,6 тыс. петабайт или 17%). Объем данных, переданных через сеть мобильной связи, с 2011 по 2022 год увеличился в 152 раза, с 0,22 тыс. петабайт до 33,77 тыс. петабайт. Наибольший прирост зафиксирован в 2017 году, когда объем данных увеличился на 83% (+2,8 тыс. петабайт). В 2018 и 2019 годах рост был особенно значительным, что связано с активным развитием мобильных сетей и увеличением числа пользователей мобильного интернета. В 2022 году объем информации увеличился на 5,53 тыс. петабайт по сравнению с предыдущим годом, однако темпы роста замедлились (на 19,6%).

Экспоненциальный рост объема переданной информации через сети мобильной связи указывает на расширяющийся спрос на мобильные интернет-услуги. Это открывает возможности для операторов связи и разработчиков мобильных приложений, особенно в областях, требующих передачи больших объемов данных (видео, игры, AR/VR). С увеличением объемов передаваемых данных растет потребность в новых услугах, таких как облачные решения, стриминговые платформы, дистанционное образование и медицинские консультации, что создает возможности для новых игроков на рынке цифровых технологий и услуг<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>13</sup> Economic determinants of the crisis phenomena in modern Russia: an endogenous and exogenous approach / A.B. Meshcheryakova, T.A. Sapunova, A.V. Sapunov [et al.]. International Journal of Economics and Business Research. 2024. Vol. 27, No. 2. P. 175–198.

Однако быстрый рост объемов данных, особенно в мобильных сетях, создает значительную нагрузку на инфраструктуру, что может привести к снижению качества услуг и увеличению затрат на модернизацию сетей<sup>14</sup>. Операторы будут вынуждены инвестировать в новые технологии и сети (например, 5G), что может повысить их операционные расходы. Также с увеличением объема данных возрастает риск кибератак и угроз безопасности. Операторам необходимо вкладываться в разработку и внедрение эффективных систем защиты данных и обучения пользователей безопасным практикам использования интернета. Изучая вопрос затрат, связанных с использованием цифровых технологий, рассмотрим данные, представленные на рисунках 9–11.

Абонентская плата за доступ к сети Интернет (рис. 9) за последнее десятилетие практически не изменилась, несмотря на инфляционные процессы, то есть, можно сказать, что плата за доступ к сети фактически снизилась.

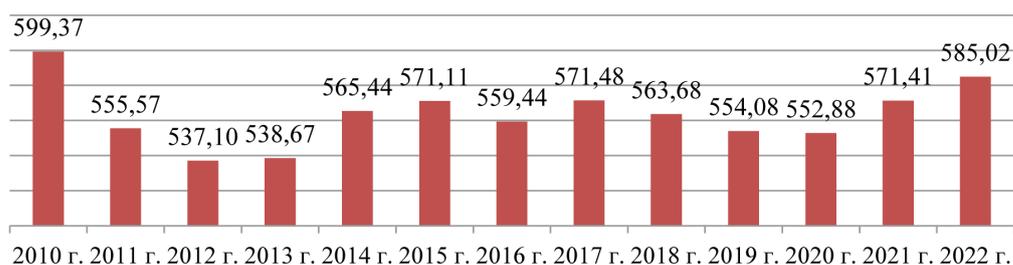


Рис. 9. Абонентская плата за доступ к сети Интернет, месяц<sup>15</sup>

Плата за пользование сотовой (мобильной) связью за 2018–2022 гг. (рис. 10) выросла в 1,8 раза, тогда как за рассматриваемый период индекс роста среднемесячной начисленной заработной платы россиян составил 1,7.

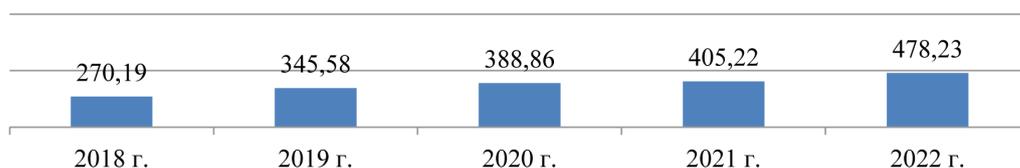


Рис. 10. Абонентская плата за пакет услуг сотовой связи, месяц<sup>16</sup>

Тем не менее рост популярности как сотовой связи, так и мобильного интернета говорит о том, что в целом эти сервисы являются как доступными, так и необходимыми большинству населения страны и пользователи готовы платить за данные услуги.

Исходя из результатов проведенного исследования ИКТ-инфраструктуры в России, можно выделить несколько ключевых вызовов для экономики:

#### 1. Цифровое неравенство между регионами.

Несмотря на общий рост цифровизации и улучшение доступа к интернету, в сельской местности уровень цифровизации остается ниже, чем в городах. В 2024 году уровень цифровизации фиксированной телефонной сети в сельской местности составляет 92,7%, тогда как в городах — 97,2%. Это неравенство в доступе к цифровым услугам может затормозить развитие региональных экономик, ограничив доступ сельских предприятий и населения к современным технологиям, образовательным ресурсам и рынкам труда. В результате экономический рост и производительность в сельских регионах могут замедлиться.

<sup>14</sup> Маглинова, Т.Г. Цифровые технологии, цифровая революция и цифровая экономика: вызовы и последствия. Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3(47). С. 158–161.

<sup>15</sup> Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 10.09.2024).

<sup>16</sup> Там же.

## 2. Рост тарифов на ИКТ-услуги.

Данные показывают постепенный рост тарифов на услуги ИКТ, включая абонентскую плату за интернет, мобильную связь и фиксированную телефонную связь. Например, абонентская плата за интернет в 2024 году составляет 585 рублей, что больше по сравнению с предыдущими годами. Рост тарифов может снизить доступность ИКТ-услуг для малого и среднего бизнеса, а также для населения с низкими доходами. Это может замедлить процессы цифровизации в экономике, снизив эффективность предприятий и доступ к инновационным решениям.

## 3. Снижение плотности фиксированной телефонной связи.

Плотность фиксированной связи на 100 человек населения снижается с 31,4 единиц в 2012 году до 15,2 в 2024 году. Хотя это связано с ростом мобильной связи, снижение фиксированной связи может затронуть определенные сектора экономики, особенно в удаленных регионах и в тех отраслях, где мобильная связь менее стабильна. Постепенное сокращение фиксированной связи может ограничить надежность коммуникаций в определенных сферах бизнеса и государственных услугах, что затрудняет их эффективное функционирование, особенно в кризисных ситуациях.

## 4. Быстрое увеличение объема передаваемых данных.

Объем передаваемых данных в сетях фиксированной и мобильной связи вырос в десятки раз. Например, объем данных в мобильной сети увеличился с 218,2 петабайт в 2012 году до 33 768,1 петабайт в 2024 году. Этот быстрый рост требует значительных инвестиций в модернизацию и расширение инфраструктуры. Недостаточные инвестиции могут привести к перегрузке сетей, снижению качества связи и, как следствие, негативно повлиять на работу бизнеса, особенно тех секторов, которые зависят от высокоскоростных коммуникаций.

Таким образом, ключевые вызовы для российской экономики, выявленные на основе анализа ИКТ-инфраструктуры, связаны с необходимостью устранения цифрового неравенства между регионами, снижением тарифов на ИКТ-услуги, обеспечением доступности и качества связи, а также масштабными инвестициями в модернизацию инфраструктуры. Неспособность решить эти проблемы может замедлить развитие цифровой экономики и сократить конкурентоспособность российских предприятий на глобальном рынке.

### Список литературы

1. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. — URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 10.09.2024).
2. Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 10.09.2024).
3. Сапунов, А.В. Управление бизнесом в перспективных секторах экономики / А.В. Сапунов, Т.А. Сапунова, Д.И. Полякова. Вестник Академии знаний. 2024. № 1(60). С. 593–596.
4. Цифровая экономика. Краткий статистический сборник 2024, ВШЭ.pdf. — URL: [file:///C:/Users/1980\\_/Downloads/2024%20Цифровая%20экономика.%20Краткий%20статистический%20сборник%202024,%20ВШЭ.pdf](file:///C:/Users/1980_/Downloads/2024%20Цифровая%20экономика.%20Краткий%20статистический%20сборник%202024,%20ВШЭ.pdf) (дата обращения: 10.09.2024).
5. Мугаева, Е.В. Влияние маркетинговых коммуникаций на конкурентоспособность предприятия. Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 36(4). С. 198–201.
7. Маглинова, Т.Г. Цифровые технологии, цифровая революция и цифровая экономика: вызовы и последствия. Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3(47). С. 158–161.
6. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике Российской Федерации в 1991–2024 гг. — URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (дата обращения: 10.09.2024).
7. Economic determinants of the crisis phenomena in modern Russia: an endogenous and exogenous approach / A.B. Meshcheryakova, T.A. Sapunova, A. V. Sapunov [et al.]. International Journal of Economics and Business Research. 2024. Vol. 27, No. 2. P. 175–198.

### References

1. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. — URL: <https://digital.gov.ru/en/activity/directions/858/> (accessed: 10.09.2024).
2. Monitoring the development of the information society in the Russian Federation. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (accessed: 10.09.2024).

3. Sapunov, A.V. Business Management in Promising Economic Sectors / A.V. Sapunov, T.A. Sapunova, D.I. Polyakova. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024. No. 1(60). P. 593–596.
4. Digital Economy. Brief Statistical Handbook 2024, HSE.pdf. – URL: file:///C:/Users/1980\_/Downloads/2024%20Digital%20Economy.%20Brief%20Statistical%20Handbook%202024,%20HSE.pdf (accessed: 10.09.2024).
5. Mugaeva, E.V. The Impact of Marketing Communications on Enterprise Competitiveness. *Natural and Humanitarian Studies*. 2021. No. 36(4). P. 198–201.
6. Average nominal monthly wages of employees in the overall economy of the Russian Federation in 1991–2024. – URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (accessed: 10.09.2024).
7. Economic determinants of the crisis phenomena in modern Russia: an endogenous and exogenous approach / A.B. Meshcheryakova, T.A. Sapunova, A.V. Sapunov [et al.]. *International Journal of Economics and Business Research*. 2024. Vol. 27, No. 2. P. 175–198.

# 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/10.24182/2073-9885-2024-17-4-29-38>



## Механизм внедрения криптовалют в качестве средства платежа в бизнесе

**Е. В. Мицкевич**

Независимый исследователь, редактор,  
[mitskevich@cryptonisation.com](mailto:mitskevich@cryptonisation.com)

Cryptonisation.com,  
Беларусь, Минск

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию теоретических основ и концептуальных особенностей механизма внедрения криптовалют в качестве средства платежа в бизнесе. Приводятся понятие и характерные особенности данного механизма, а также обобщаются фундаментальные рекомендации по использованию криптовалют и криптоактивов в платежах бизнеса. Концепция внедрения криптовалют раскрывается через положения организационно-экономического механизма, что позволяет поставить во главу механизма прикладные цели снижения издержек, повышения доступности трансграничных платежей, обеспечения безопасности транзакций с криптоактивами и т. п. Особое внимание уделено необходимости анализа рисков, связанных с использованием криптовалют, а также разработки методов их минимизации посредством проактивного управления и интеграции системы инструментов. Сделаны выводы о перспективности и сообразности использования организационно-экономического механизма для интеграции криптоактивов в платежные процессы бизнеса, что позволяет достичь целевых показателей эффективности и обеспечить инвариантность применения криптоактивов или любых других альтернативных платежных инструментов. Научная новизна исследования связана с внесением вклада в разработку механизма внедрения криптовалют в бизнес-процессы; теоретическая значимость заключается в обобщении и конкретизации фундаментальных вопросов принятия криптовалют в бизнесе. Предложенная концепция и видение организационно-экономического механизма повышения эффективности применения криптовалют как средства платежа будут полезны как в проведении дальнейших исследований, так и при сопровождении внедрения криптовалют в бизнес.

**Ключевые слова:** криптоактивы, использование криптовалют в бизнесе, платежи в криптовалютах, принятие криптовалют, внедрение криптоактивов в бизнес, инфраструктура платежей с криптовалютами.

**Для цитирования:** Мицкевич Е. В. Механизм внедрения криптовалют в качестве средства платежа в бизнесе. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 29–38. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-29-38>.

## The mechanism of cryptocurrency adoption as a means of payment in business

**J. V. Mickiewicz**

Independent Researcher, editor,  
[mitskevich@cryptonisation.com](mailto:mitskevich@cryptonisation.com)

Cryptonisation.com,  
Belarus, Minsk

**Abstract:** This article examines the theoretical foundations and conceptual specifics of the mechanism for adopting cryptocurrencies as a payment method in business. It discusses the definition and key features of this mechanism, along with summarizing essential recommendations for the use of cryptocurrencies and crypto assets in business payments. The cryptocurrency adoption framework is analyzed through the organizational-economic mechanism, aiming to achieve practical objectives such as cost reduction, improved access to cross-border payments, and transaction security with crypto assets. The article stresses the importance of risk analysis related to cryptocurrency use and the development of risk mitigation methods through proactive management and the application of appropriate tools. The conclusions highlight the feasibility and benefits of using an organizational-economic mechanism to incorporate crypto assets into business payment processes, ensuring efficiency and adaptability of crypto assets or other alternative payment instruments. The study's novelty lies in its contribution to the development of a mechanism for integrating cryptocurrencies into business operations, while its theoretical value is in the synthesis and clarification of key issues related to cryptocurrency acceptance in business. The proposed concept and vision of the organizational-economic mechanism to enhance the efficiency of cryptocurrency use in business payments offer valuable insights for future research and practical implementation.

**Keywords:** crypto assets, cryptocurrency use in business, cryptocurrency payments, cryptocurrency acceptance, crypto asset adoption in business, cryptocurrency payment infrastructure.

**For citation:** Mickiewicz J.V. The mechanism of cryptocurrency adoption as a means of payment in business. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 4. P. 29–38. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-29-38>.

**Введение.** В современных реалиях, характеризующихся возрастающей динамикой изменений внешней и внутренней среды, сводящихся к влиянию на бизнес систематических экономических кризисов и турбулентности, актуальность приобретает обеспечение экономической безопасности и финансовой стабильности бизнес-субъектов, что не может быть реализовано в отрыве от развития и поддержания доступности платежной инфраструктуры. Так, общеизвестным является стремление национальных регуляторов и правительства поддерживать эффективность бизнес-среды, влиять на уровень финансово-экономической активности. Именно поэтому одним из объектов внешних ограничительных воздействий выступает ключевое звено экономики — финансовая система, представленная в виде платежных институтов, инфраструктуры платежей, посредников, а также заинтересованных в проведении платежей сторон. Если внутренняя инфраструктура платежей (на уровне всей страны) остается достаточно устойчивой, т. к. зависит от игроков внутреннего рынка и предпринимаемых ими усилий, действий регулятора, то на внешнем уровне, при проведении трансграничных платежей, выделяется прямая зависимость от сложившейся системы передачи межбанковских сообщений, построенная на корреспонденции счетов и движении капитала. Очередное вмешательство в функционирование такой системы на мировом уровне вновь актуализировало проблематику поиска альтернативных и независимых платежных инструментов, что, в том числе, связывается с растущим интересом к проблематике криптовалют.

В ранее проведенных исследованиях были детально раскрыты общие особенности и социально-экономическое значение криптовалют как средства платежей<sup>1</sup>, как альтернативы традиционной финансовой инфраструктуры для бизнеса<sup>2</sup>, выявлен существенный интерес современных компаний к переходу на криптовалюту для платежей<sup>3</sup>. В то же время актуальной остается проблематика рисков криптовалют и их минимизации, предупреждения и преодоления всевозможных проблем, связанных с использованием криптовалют в бизнесе. Одним из возможных решений воздействия рисков на практику применения криптовалют видится планомерное уп-

<sup>1</sup> Зыль А.Н. К вопросу о социально-экономических последствиях массового принятия криптовалют. Современные исследования: теория, практика, результаты (шифр — МКСИ): Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 21 июня 2024 года. Москва: АНО ДПО Центр развития образования и науки, 2024. С. 245, 248–250.

<sup>2</sup> Мицкевич Е.В. Роль криптовалют в международных денежных переводах и трансграничных платежах. Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов (шифр — МКНТ): Сборник материалов XXII Международной научно-практической конференции, Москва, 11 июля 2024 года. — Москва: ООО «Издательство Академическая среда», 2024. С. 104, 107, 109.

<sup>3</sup> Зыль А.Н. Исследование отношения представителей бизнес-сообщества к использованию криптовалют в качестве платежного средства. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 8. С. 80–84.

правление и комплексная организация платежей с использованием криптовалют или иных криптоактивов, в чем перспективной становится проработка механизмов внедрения криптовалют в качестве средства платежа в бизнесе. В том числе, актуальность заявленная тема исследования приобретает на фоне растущей заинтересованности регуляторов в развитии национальных цифровых валют, которые выступают аналогом (или альтернативой) криптовалюты и призваны сделать доступными те преимущества, которые привлекают бизнес к использованию криптовалют как средства платежей. Очевидным является растущий интерес к криптовалютам или альтернативным платежным инструментам; однако их использование как средства платежа в бизнесе до сих пор остается недостаточно разработанным.

Цель исследования — раскрыть концептуальное видение механизма внедрения криптовалют в качестве средства платежа в бизнесе.

Поставлен ряд задач: 1) охарактеризовать понятие и особенности механизма внедрения криптовалют; 2) обобщить фундаментальные рекомендации использования криптовалют в бизнесе; 3) раскрыть содержание основных элементов механизма и выделить инструменты его применения.

Теоретическим базисом настоящего исследования являются научные работы, освещающие как фундаментальные положения разработки экономических, организационно-экономических механизмов управления предприятием, так и научные публикации, по тематической принадлежности близкие или соответствующие проблематике внедрения криптовалют (в том числе, криптоактивов) и связанной с ними инфраструктуры, в качестве средства платежа в бизнесе. В числе методов исследования выступили общенаучные методы анализа, библиографического описания, синтеза, сравнения, методы графической визуализации, формально-логический анализ и др.

**Результаты и их обсуждение.** Задача внедрения новых инструментов или элементов инфраструктуры платежей в бизнес, в особенности не являющихся общераспространенными и связанных со значительным влиянием рисков, неразрывно связана с проработкой внутренних стратегий, планированием и управлением процессами внедрения и использования. В связи с этим особую важность приобретает риск-ориентированное, затратно-стоимостное, интегративное и проектное управление, совместная реализация которых с использованием соответствующих механизмов видится наиболее продуктивной. В понятие «механизм» в данном случае закладывается несколько точек зрения, подробно описанных в работе Т.В. Шелеметьевой и Е.Н. Маляр, которые предлагают отождествлять механизм с интегральным, т. е. единым и влияющим на все предприятие совокупным набором идей, принципов, целей, ценностей, подходов, инструментов и т. п., направленным на решение конкретной задачи. На примере задачи повышения эффективности бизнеса авторы показывают существование нескольких типов таких механизмов — экономические, организационные, социально-экономические и другие, призванные решать соответствующие задачи и проблемы эффективности<sup>4</sup>.

В работе Е.Н. Сыщиковой подробно представляется видение организационно-экономического механизма и образующих его структуру компонентов. В частности, такой механизм определяется в виде взаимосвязанных между собой точек интереса (как правило, коммерческого, т.к. механизм внедряется в бизнесе), вкладываемых материальных и трудовых ресурсов, элементов управления (функции управления и их реализация в связке с механизмом), а также особенностей деятельности, содержания и предназначения механизма. Причем механизм, по мнению автора, целесообразно соотносить с внутренней политикой предприятия и его развития, что позволит обосновывать цели и вызовы внедрения такого механизма. В то же время Е.Н. Сыщикова замечает, что ключевой является цель повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, развитие его конкурентных позиций и т. п.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Шелеметьева Т.В., Маляр Е.Н. Формирование механизма повышения эффективности деятельности промышленного предприятия. Вестник экономической науки Украины. 2016. № 1 (30). С. 168–169.

<sup>5</sup> Сыщикова Е.Н. Содержание организационно-экономического механизма управления предприятием. Вестник ВГТУ. 2011. № 5. С. 2.

В целом схожие воззрения на определение особенностей и характерных черт механизма выделяются в работе Т.Ю. Прокофьевой, которая соотносит понятия экономического и организационно-экономического механизма, выделяет характерные функции таких механизмов и связи между ними. По мнению автора, более продуктивно и сообразно на микроуровне ориентироваться именно на организационно-экономические механизмы, поскольку таковые обладают практической значимостью (направленностью), в отличие от экономического механизма (отражающего общеэкономическую природу процессов и задач). В том числе, автором отмечается нацеленность организационно-экономического механизма на узкие по своей природе процессы, что рассматривается в качестве способа запускать преобразования, регулировать управление конкретной деятельностью<sup>6</sup>; таким образом, выделяется несколько фундаментальных структурных элементов организационно-экономических механизмов (рис. 1):



Рис. 1. Традиционные элементы организационно-экономических механизмов<sup>7</sup>

Так, конкретизируя вышеприведенные точки зрения на содержание и структуру элементов «механизма» в бизнесе, как средства повышения эффективности и достижения прикладных преимуществ его применения, стоит отметить, что под ним будет пониматься именно организационно-экономический механизм управления и повышения эффективности применения криптовалют и криптоактивов в платежах; иными словами, механизм направлен на повышение эффективности выбора и использования платежных инструментов в бизнесе, что будет достигаться инструментарием применения криптоактивов, однако, ввиду надвигающегося распространения национальных цифровых валют, полезным выступит обобщение элементов такого механизма для обеспечения инвариантности его применения.

Примечательными при рассмотрении организационно-экономического механизма и разработке его структуры видятся идеи, предложенные А.Б. Юсиповой, которая предлагает учитывать систему критериев выбора такого механизма, что отождествляется с прикладными способами и ин-

<sup>6</sup> Прокофьева Т.Ю. Соотношение понятий «Экономический механизм» и «Организационно-экономический механизм». Вестник МФЮА. 2017. № 1. С. 24–26.

<sup>7</sup> Составлено автором.

струментами повышения эффективности. Так, на примере сельскохозяйственных предприятий, автор показывает, что поскольку в основе повышения эффективности деятельности лежит необходимость применения современных достижений науки и техники, таковые должны быть включены в организационно-экономический механизм не только на уровне общих аспектов использования, но и конкретных технологий, связанных с ними показателей оценки эффективности.

Автором выделяется система инструментов повышения эффективности, имеющих базовый характер — резервирование, оценка рисков, организация управления ими, контроль и другие<sup>8</sup>. Схожие тезисы прослеживаются и в исследовании других авторов. Так, М.А. Булавина, С.О. Новосельский и Д.М. Измestьев в структуре организационно-экономического механизма управления предлагают акцентировать внимание на работе с конкретными процессами, что, по их мнению, позволит точно и более комплексно влиять на ключевые риски и способы повышения эффективности деятельности; в том числе, в качестве примера таких процессов авторы раскрывают повышение эффективности посредством современных цифровых технологий при их внедрении в производственную деятельность и управление производственными процессами<sup>9</sup>, поскольку криптоактивы и доступность их использования в бизнесе — результат происходящих цифровых трансформаций, внедрение криптовалют по своим принципам и особенностям концептуально схоже с проблематикой цифровых трансформаций.

Экстраполируя тезисы авторов, важно отметить, что при повышении эффективности платежной деятельности бизнеса за счет использования криптовалют и криптоактивов целесообразность приобретает ряд некоторых решений, основанных на проведении комплексной проактивной работы по управлению процессами принятия и внедрению криптовалют в качестве средства платежей. Так, например, в работе Л.В. Санниковой раскрывается обширная природа рисков, которые характерны для использования криптоактивов в бизнесе и негативно влияют на практику их применения. Автор придерживается позиции необходимости разрабатывать профиль возможных рисков, соотносить их с уровнем технологического потенциала, и на основании внутренних особенностей и базовых представлений о криптоактиве, прорабатывать сбалансированные подходы к управлению и применению. Наиболее распространенными для криптоактивов рисками считаются риски нарушения прав потребителя, легализации преступных доходов, участия криптовалюты в финансировании терроризма, риски налогового учета и администрирования, влияния на финансовую стабильность, репутационные риски и т. п. Поэтому, чтобы достичь продуктивности использования криптовалют в бизнесе, необходимо комплексно управлять такими рисками, что в целом выступает первичной задачей при принятии любых криптоактивов в бизнесе<sup>10</sup>.

Помимо учета рисков, Л.В. Волкова предлагает брать в расчет и концептуальные возможности, связанные с использованием криптоактивов. Автор считает, что распространение и применение криптовалют лучше раскрывать с точки зрения обобщенных направлений — правовых, финансовых, технических и т. п. Вопросов<sup>11</sup>. Учитывая тезисы Л.В. Волковой, отметим, что основная цель и общий интерес повышения эффективности бизнеса за счет использования криптовалют и криптоактивов в платежах — снижение издержек по платежам (комиссии традиционных банковских институтов), обеспечение доступности платежей за границу (трансграничных, которые в современных реалиях сложны в проведении) за счет использования криптовалюты, ускорение проводимых расчетов, автоматизация и обеспечение безопасности транзакций и т. п., что также соотносится с величиной рисков, сопряженных с использованием криптовалют (т. е. создает потенциал экономического роста, что позволяет проработать структуру показателей оценки эффективности).

<sup>8</sup> Юсипова А.Б. Алгоритм выбора оптимального организационно-экономического механизма повышения эффективности сельскохозяйственных организаций. Вестник ОрелГАУ. 2020. №4 (85). С. 184, 189.

<sup>9</sup> Булавина М.А., Новосельский С.О., Измestьев Д.М. Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса. Вестник УМЦ. 2024. № 2 (43). С. 69—70.

<sup>10</sup> Санникова Л.В. Факторы риска использования криптоактивов в России и потенциал для их снижения. Финансовый журнал. 2022. № 6. С. 127—131.

<sup>11</sup> Волкова Л.В. Риски и новые возможности, генерируемые криптоактивами в Российской Федерации. Beneficium. 2023. № 1 (46). С. 18.

Продуктивными считаем и идеи, предложенные Э.Л. Сидоренко, который предлагает изучать схемы неправомерного, мошеннического или противозаконного использования криптовалют для выработки полностью «отличных» им практик, установления характерных рискованных индикаторов, что позволит эффективно контролировать уровень рискованной нагрузки<sup>12</sup>. Аналогично вопросы принятия криптовалют и их применения в бизнесе описывают и зарубежные исследователи; в работе P. Palos-Sanchez, J.R. Saura и R. Ayestaran предлагается собственное видение модели принятия криптовалют руководителями бизнеса. Авторы предлагают раскрывать данную модель через ряд переменных — восприятие полезности, простоты применения, уровень доверия, риска и конфиденциальности, что позволяет оценивать стремления и готовность руководителей использовать криптоактивы в качестве средства платежей. Соответственно, работа над такими факторами (деятельность по их обеспечению) завязана на проработке такой инфраструктуры и регламентов использования криптоактивов как средства платежа, которая позволит повышать уровень доверия (уверенность в использовании технологии, её безопасности) и характер восприятия рисков, что напрямую связано с формированием системы проактивных (преждевременных) способов реагирования на риски<sup>13</sup>. Аналогично в работе K. Khando, M.S. Islam и S. Gao отмечается, что главной проблемой в области рисков и вызовов использования криптоактивов в бизнесе становится недостаток знаний, уровень осведомленности среди предпринимателей о преимуществах, о функциях и способах преодоления рисков платежей с использованием криптовалют, что усугубляется на фоне правовой неопределенности и негативно сказывается на принятии и применении криптоактивов<sup>14</sup>.

Исходя из приведенных тезисов по общим вопросам применения криптовалют и криптоактивов в бизнесе, целесообразной видится ориентация на следующие элементы организационно-экономического механизма, которые позволят создать базовые условия продуктивного применения криптовалют или иных криптоактивов в платежах:

Во-первых, разработка и принятие стратегии использования криптовалют как средства платежа в бизнесе, с выведением базовых принципов и руководств применения криптоактивов. Стратегия в данном случае рассматривается в качестве способа формирования системного, четко регламентированного и прозрачного применения криптоактивов, в которой будут выделены четкие условия, ситуации и порядки применения, что позволит минимизировать возможные риски, связанные с бухгалтерским учетом, с налоговым администрированием, с подтверждением происхождения криптоактивов и финансов, полученных путем их использования, со способами применения технологической платежной инфраструктуры и т. д.

Во-вторых, воспроизводимый цикл внедрения криптовалют в бизнес, который по своей концептуальной структуре соответствует циклу любых цифровых трансформаций, например, включает в себя: ориентацию на конкретные цели внедрения и решаемые проблемы, разработку и использование стратегии, подготовку и развертывание (отладку) системы и инфраструктуры платежей, параллельное обучение руководства и персонала, апробацию, постепенное улучшение и др. Такой цикл служит основой для сопровождения внедрения криптовалюты в качестве средства платежа в бизнесе и позволяет структурированно подойти к прогнозированию использования криптоактивов с заданными показателями эффективности.

В-третьих, проведение работы по постоянному мониторингу изменений законодательства, поиску способов повышения эффективности, контроллинг и оценка рисков использования криптоактивов в платежах, разбор случайных способов проведения платежей, совершенствование механизмов проведения платежей с использованием инструментов прозрачности, бухгалтерского, налогового учета и т. п., что, в том числе, может реализовываться по системе направлений — экономические, правовые, технологические. В том числе, предполагается отслеживать динамику, из-

<sup>12</sup> Сидоренко Э.Л. Легализация преступных доходов с использованием DeFi: типовые схемы и индикаторы риска. *Russian Journal of Economics and Law*. 2023. № 4. С. 834.

<sup>13</sup> Palos-Sanchez P., Saura J.R., Ayestaran R. An Exploratory Approach to the Adoption Process of Bitcoin by Business Executives. *Mathematics*. 2021. No. 9(355). DOI: <https://doi.org/10.3390/math9040355>.

<sup>14</sup> Khando K., Islam M.S., Gao S. The Emerging Technologies of Digital Payments and Associated Challenges: A Systematic Literature Review. *Future Internet*. 2022. No. 15(1). DOI:10.3390/fi15010021.

менения курсовой разницы и факторов, влияющих на стоимость криптовалюты, что позволит выбирать стабильные криптоактивы.

Итак, аккумулируя все вышеизложенное, организационно-экономический механизм повышения эффективности применения криптовалют и криптоактивов как средства платежа в бизнесе концептуально может быть представлен следующим образом (рис. 2):



Рис. 2. Концепция организационно-экономического механизма повышения эффективности применения криптовалют как средства платежа в бизнесе <sup>15</sup>

<sup>15</sup> Составлено автором.

Представленный на рисунке 2 организационно-экономический механизм ориентируется, первично, на цель снижения издержек платежей, обеспечения их доступности, повышения скорости и безопасности проводимых операций за счет применения криптоактивов, что на глобальном уровне выражается в интеграции криптовалют и криптоактивов в платежную инфраструктуру бизнеса.

Содержание и структура элементов представленного механизма сформулированы по результатам проведенного теоретического анализа, а также основаны на ранее проведенных исследованиях. Особое внимание в структуре механизма необходимо уделить приведенным примерам инструментов, которые применяются для сопровождения и «гарантирования» эффективности (минимальной) от использования криптоактивов в платежах. В числе таких инструментов целесообразно выделить, первоначально, стратегические документы компании (политики, проработанные процедуры, регламенты, которые отражают, каким образом и в каких случаях возможно применение криптоактивов), а также элементы инфраструктуры технологий (криптокошельки, платежные шлюзы, технологии блокчейн, криптобиржи, специальные технологии мониторинга стоимости криптовалют и их корреляции (алгоритмы), специальные ресурсы проверки контрагентов и т. д.), управления рисками (профиль рисков, стратегии и способы реагирования на риски), а также поддерживающие внедрение инструменты обучения, юридического сопровождения, бухгалтерского и налогового учета.

Выделенные инструменты позволяют реализовывать в бизнесе основополагающий принцип внедрения криптовалюты как средства повышения продуктивности — проактивность, предупреждающе-ориентированная работа с рисками и возможным последствиями, в связи с чем как концептуально, так и на уровне практики конкретной компании, прорабатываются вопросы налогового, управленческого учета, безопасности инфраструктуры, выбора стабильных криптовалют (криптовалют) для платежей, механизмы обеспечения прозрачности использования криптовалют для проверяющих органов, партнеров и клиентов и т. д. В совокупности принятие во внимание обозначенных инструментов и их воспроизводство в деятельности компании позволит осуществить внедрение организационно-экономического механизма применения криптовалют как средства платежа в бизнесе, что обеспечит снижение издержек, повышение доступности трансграничных платежей, общее развитие компании, т. е. достичь целевых показателей эффективности интеграции криптоактивов в платежную инфраструктуру бизнеса.

**Заключение.** По итогам проведенного исследования проблематики и вопросов раскрытия концептуального видения механизма внедрения криптовалют в качестве средства платежа в бизнесе получены следующие результаты:

1. Обоснована перспективность и сообразность использования организационно-экономического механизма для внедрения криптовалют как средства платежей в бизнесе, поскольку такой подход позволяет системно и структурированно интегрировать криптоактивы в платежные процессы предприятия, обеспечивает эффективное управление рисками, связанными с использованием криптовалют, а также способствует повышению эффективности платежной деятельности в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, что находит отражение в инициации посредством организационно-экономического механизма позитивных изменений и принятия прикладных решений.

2. Обобщены и постулированы базовые рекомендации использования криптовалют в бизнесе, которые по своей сути схожи с процессами внедрения цифровых технологий и предполагают разработку и принятие стратегии использования криптовалют как средства платежа, процедур, принципов и руководств применения. Также, основываясь на целесообразности структурированного управления платежами с использованием криптовалют, рекомендуется построение воспроизводимого цикла внедрения криптовалют, в который включаются этапы целеполагания, планирования, подготовки и развертывания инфраструктуры, обучения персонала, постоянного улучшения процессов, контроля, мониторинга и т. п. В том числе, целесообразно постоянно отслеживать изменения законодательства, управлять рисками и совершенствовать механизмы проведения платежей, работать над прозрачностью применения, достоверным бухгалтерским и налоговым учетом, что является базовыми способами проактивного безопасного использования криптоактивов как таковых.

3. Раскрыто содержание основных элементов механизма и выделены инструменты его применения, построенные на проактивном управлении рисками, интеграции стратегических документов, использовании технологической инфраструктуры (криптокошельки, платежные шлюзы, технологии блокчейн и др.), а также поддерживающих инструментов обучения, юридического сопровождения и бухгалтерского учета. Такой комплексный подход позволяет обеспечить инвариантность применения механизма и достичь целевых показателей эффективности при интеграции криптоактивов в платежную инфраструктуру бизнеса, в том числе обеспечивает релевантность использования механизма на фоне усиливающегося значения цифровых валют центральных банков.

#### Список литературы

1. Булавина М.А., Новосельский С.О., Измestьев Д.М. Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами производства металлоконструкций в условиях кризиса. Вестник УМЦ. 2024. №2 (43). С. 68–74.
2. Волкова Л. В. Риски и новые возможности, генерируемые криптоактивами в Российской Федерации. *Beneficium*. 2023. № 1 (46). С. 14–19.
3. Зыль А.Н. Исследование отношения представителей бизнес-сообщества к использованию криптовалют в качестве платежного средства. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 8. С. 74–84.
4. Зыль А.Н. К вопросу о социально-экономических последствиях массового принятия криптовалют. *Современные исследования: теория, практика, результаты (шифр – МКСИ): Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 21 июня 2024 года*. Москва: АНО ДПО Центр развития образования и науки, 2024. С. 244–250.
5. Мицкевич Е.В. Роль криптовалют в международных денежных переводах и трансграничных платежах. Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов (шифр – МКНТ): Сборник материалов XXII Международной научно-практической конференции, Москва, 11 июля 2024 года. Москва: ООО «Издательство Академическая среда», 2024. С. 104–109.
6. Прокофьева Т.Ю. Соотношение понятий «Экономический механизм» и «Организационно-экономический механизм». Вестник МФЮА. 2017. №1. С. 21–26.
7. Санникова Л.В. Факторы риска использования криптоактивов в России и потенциал для их снижения. *Финансовый журнал*. 2022. № 6. С. 124–138.
8. Сидоренко Э.Л. Легализация преступных доходов с использованием DeFi: типовые схемы и индикаторы риска. *Russian Journal of Economics and Law*. 2023. № 4. С. 822–836.
9. Сыщикова Е. Н. Содержание организационно-экономического механизма управления предприятием. Вестник ВГТУ. 2011. № 5. С. 1–3.
10. Шелеметьева Т.В., Маляр Е.Н. Формирование механизма повышения эффективности деятельности промышленного предприятия. Вестник экономической науки Украины. 2016. №1 (30). С. 167–170.
11. Юсипова А.Б. Алгоритм выбора оптимального организационно-экономического механизма повышения эффективности сельскохозяйственных организаций. Вестник ОрелГАУ. 2020. № 4 (85). С. 181–190.
12. Khando K., Islam M.S., Gao S. The Emerging Technologies of Digital Payments and Associated Challenges: A Systematic Literature Review. *Future Internet*. 2022. No. 15(1). DOI:10.3390/fi15010021.
13. Palos-Sanchez P., Saura J.R., Ayestaran R. An Exploratory Approach to the Adoption Process of Bitcoin by Business Executives. *Mathematics*. 2021. No. 9(355). DOI: <https://doi.org/10.3390/math9040355>.

#### References

1. Bulavina M.A., Novoselsky S.O., Izmetiev D.M. Organizational and economic mechanism for managing business processes in the production of metal structures in times of crisis. *Bulletin of the UMC*. 2024. No. 2 (43). Pp. 68–74.
2. Volkova L.V. Risks and new opportunities generated by crypto assets in the Russian Federation. *Beneficium*. 2023. No. 1 (46). Pp. 14–19.
3. Zyl A.N. Study of the attitude of business community representatives to the use of cryptocurrencies as a means of payment. *Economy and business: theory and practice*. 2024. No. 8. Pp. 74–84.
4. Zyl A.N. On the issue of socio-economic consequences of the mass adoption of cryptocurrencies. *Modern research: theory, practice, results (code – MKSI): Collection of materials of the VIII International scientific and practical conference, Moscow, June 21, 2024*. Moscow: ANO DPO Center for the Development of Education and Science, 2024. Pp. 244–250.
5. Mitskevich E.V. The role of cryptocurrencies in international money transfers and cross-border payments. *Development of modern science and technology in the context of transformation processes (code – MKNT)*:

- Collection of materials of the XXII International scientific and practical conference, Moscow, July 11, 2024. Moscow: ООО «Izdatelstvo Akademicheskaya Sreda», 2024. Pp. 104–109.
6. Prokofieva T.Yu. The relationship between the concepts of «Economic mechanism» and «Organizational and economic mechanism». *Bulletin of the Moscow Financial and Law Academy*. 2017. No. 1. Pp. 21–26.
  7. Sannikova L.V. Risk factors for the use of cryptoassets in Russia and the potential for reducing them. *Financial Journal*. 2022. No. 6. Pp. 124–138.
  8. Sidorenko E.L. Legalization of criminal proceeds using DeFi: typical schemes and risk indicators. *Russian Journal of Economics and Law*. 2023. No. 4. Pp. 822–836.
  9. Syshchikova E.N. Contents of the organizational and economic mechanism of enterprise management. *Bulletin of VSTU*. 2011. No. 5. Pp. 1–3.
  10. Shelemetyeva T.V., Malyar E.N. Formation of a mechanism for increasing the efficiency of an industrial enterprise. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. 2016. No. 1 (30). Pp. 167–170.
  11. Yusipova A.B. Algorithm for choosing the optimal organizational and economic mechanism for increasing the efficiency of agricultural organizations. *Bulletin of OrelSAU*. 2020. No. 4 (85). Pp. 181–190.
  12. Khando K., Islam M.S., Gao S. The Emerging Technologies of Digital Payments and Associated Challenges: A Systematic Literature Review. *Future Internet*. 2022. No. 15(1). DOI:10.3390/fi15010021.
  13. Palos-Sanchez P., Saura J.R., Ayestaran R. An Exploratory Approach to the Adoption Process of Bitcoin by Business Executives. *Mathematics*. 2021. No. 9(355). DOI: <https://doi.org/10.3390/math9040355>.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-39-47>

УДК 336.011:004.9



## Сравнительный анализ традиционных и автоматизированных методов управления финансами

**Е. А. Фролов**

Основатель,  
главный бизнес-аналитик,  
[frolov@evomgt.org](mailto:frolov@evomgt.org)  
Evolution Management,  
Clearwater,  
США

**Аннотация:** В статье рассматривается проблематика использования традиционных и автоматизированных методов управления финансами, актуальность чего обусловливается стремительной цифровой трансформацией, которая порождает необходимость переосмысления методологических основ. В науке наблюдается противоречие между устоявшимися классическими управленческими практиками и новыми возможностями автоматизированных систем, что создает неопределенность при выборе оптимальных подходов к организации финансовых процессов. Цель исследования заключается в проведении комплексного сравнительного анализа рассматриваемых методов управления на основе системы критериев (методология обработки финансовой информации, временные характеристики учетных процессов, структура информационных потоков, механизмы контроля операций, принципы формирования отчетности, организация аналитического учета, процедуры принятия решений, интеграция данных, масштабируемость системы, документационное обеспечение). Сформулировано авторское видение преимуществ, недостатков и ограничений классических вариантов и автоматизации. Удалось прийти к выводу, что фундаментальные различия между характеризуемыми методами детерминированы не только технологическим потенциалом, но и принципиально разными подходами к организации информационных процессов. При этом выявленные отличия не исключают возможности методологической интеграции — при условии сохранения базовых принципов финансового управления. Изложенные материалы представляют практическую ценность для руководителей финансовых отделов, методологов учетных процессов, разработчиков автоматизированных систем управления.

**Ключевые слова:** автоматизация, аналитический учет, документооборот, информационные потоки, масштабируемость систем, методология управления, отчетность, принятие решений, управление финансами, цифровизация.

**Для цитирования:** Фролов Е.А. Сравнительный анализ традиционных и автоматизированных методов управления финансами. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 39–47. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-39-47>.

## Comparative analysis of traditional and automated financial management methods

**E. A. Frolov**

Founder,  
Chief Business Analyst,  
[frolov@evomgt.org](mailto:frolov@evomgt.org)  
Evolution Management,  
Clearwater,  
USA

**Abstract:** The article examines the problems of using traditional and automated methods of financial management, the relevance of which is due to the rapid digital transformation, which creates the need to rethink the methodological foundations. In science, there is a contradiction between established classical management practices and new

capabilities of automated systems, which creates uncertainty when choosing optimal approaches to the organization of financial processes. The purpose of the study is to conduct a comprehensive comparative analysis of the management methods under consideration based on a system of criteria (methodology for processing financial information, time characteristics of accounting processes, structure of information flows, mechanisms for controlling operations, principles of reporting, organization of analytical accounting, decision-making procedures, data integration, system scalability, documentation support). The author's vision of the advantages, disadvantages and limitations of classical options and automation is formulated. It was possible to conclude that the fundamental differences between the characterized methods are determined not only by technological potential, but also by fundamentally different approaches to the organization of information processes. At the same time, the identified differences do not exclude the possibility of methodological integration, provided that the basic principles of financial management are preserved. The presented materials are of practical value to the heads of financial departments, accounting process methodologists, developers of automated management systems.

**Keywords:** automation, analytical accounting, document management, information flows, system scalability, management methodology, reporting, decision-making, financial management, digitalization

**For citation:** Frolov E.A. Comparative analysis of traditional and automated financial management methods. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 4. P. 39–47. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-39-47>.

### Введение

Соотношение классических и инновационных подходов к управлению финансовыми потоками определяет современный этап развития экономической науки. В ходе достижения максимальной эффективности субъектам хозяйствования приходится ориентироваться на комбинирование управленческих механизмов; важно принимать во внимание сильные и слабые стороны каждого варианта — в зависимости от конкретных условий и заявленных задач.

Автоматизация становится важнейшей частью деятельности и успешного функционирования современных организаций, предлагая ряд преимуществ по сравнению с традиционными методами.

Вместе с тем необходимо учитывать, что оба подхода имеют свои достоинства, недостатки, ограничения, которые требуют комплексного анализа. В итоге актуализируется обращение к их сопоставлению с опорой на конкретные критерии, благодаря чему возможно получить в результате целостную картину об их ключевых характеристиках.

Системный подход к контролю за денежными потоками и расходами помогает предпринимательским структурам стабильно развиваться, избегать критических ошибок. Связь с методами управления финансами заключается в использовании таких инструментов, как точка безубыточности, план по доходам, система заказов, которые позволяют результативно контролировать соответствующие показатели, распределять ресурсную базу, вовлекать ключевых сотрудников в процесс планирования. Эти методы способствуют долгосрочной финансовой стабильности, устойчивости бизнеса.

В процессе подготовки статьи использовался сравнительный анализ с обозначением критериев сопоставления. Также применен метод систематизации, анализа научной литературы, обобщения. Публикации по теме охватывают множество вопросов — от теоретических основ до прикладных нюансов. Для упорядочения материалов целесообразно сгруппировать их по базовым направлениям изысканий: проблемы выбора управленческих методов, тенденции их развития, инновационные технологии, роль автоматизации, а также практические аспекты применения.

Так, к важному исследовательскому вектору относятся работы, посвященные общим проблемам подбора методического инструментария в сфере управления финансами в условиях изменения внешней среды. О.А. Бурмистрова, В.А. Косовнин, О.В. Линник, А.В. Макарычева исследуют влияние экономической трансформации на выбор оптимальных вариантов, уделяя особое внимание необходимости адаптации стратегий<sup>1</sup>. Т.С. Плотникова и О.С. Полшкова рассматри-

<sup>1</sup> Бурмистрова О.А. Проблемы выбора метода управления корпоративными финансами в условиях трансформации экономики / О.А. Бурмистрова, В.А. Косовнин, О.В. Линник, А.В. Макарычева. Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 5. С. 588–594.

вают методы оперативного управления финансами, фокусируясь на необходимости учитывать краткосрочные изменения состояния предприятия<sup>2</sup>. В работе Т.Ю. Николенко, Н.Н. Герашенко, Л.В. Семёной подчеркивается важность гибкости традиционных подходов<sup>3</sup>.

Еще одно направление касается тенденций развития методологии в характеризуемой области. Т.А. Везубова и Д.Ф. Царук исследуют ретроспективу и ключевые тренды, выделяя факторы, влияющие на то, какие именно методы целесообразно выбирать в определенных случаях<sup>4</sup>. И.А. Шилин анализирует корпоративные финансы, делая упор на изменении подходов в управлении на фоне глобализации<sup>5</sup>. В данных работах отмечается значимость трансформации в мировой экономике, однако роль автоматизированных решений описывается поверхностно.

Следующая группа объединяет труды, которые посвящены внедрению инновационных технологий и автоматизированных решений в сферу управления финансами. С. Кесяев, Л. Бабаева, М. Эзизгельдиева акцентируют внимание на задействовании современных цифровых разработок<sup>6</sup>. С.В. Рассказова рассматривает нюансы применения искусственного интеллекта в целях планирования, подчеркивая его действенность в улучшении прогнозирования, принятия решений<sup>7</sup>. Эти исследования демонстрируют стремление к интеграции автоматизации, но также авторы отмечают высокие затраты, сложности реализации.

К еще одной категории целесообразно отнести работы, ориентированные на практические рекомендации, систематизацию методов. А.С. Юсупова и А.А. Ямщикова дают обзор современных эффективных вариантов управления финансами в организациях, описывая с разных ракурсов как классические, так и автоматизированные подходы<sup>8</sup>. Ю.Г. Малютина рассматривает специфику вопроса в российских условиях, в том числе, оценку применяемых методик<sup>9</sup>. В данной статье также сосредоточено внимание на системном подходе в бизнесе с акцентом на лидерские качества. В книге «Системный бизнес: лидер и команда» мной были затронуты ключевые аспекты, которые полезно сопоставить с анализом традиционных и автоматизированных методов управления финансами. Основное внимание в книге было уделено систематизации и построению команды, что непосредственно связано с эффективностью управленческих действий в области финансовых процессов<sup>10</sup>.

Итак, анализ материалов, источников позволяет резюмировать следующее. Во-первых, большинство авторов согласны с тем, что традиционные методы управления финансами по-прежнему сохраняют свою значимость, особенно в условиях нестабильной экономики. Однако роль автоматизации, внедрения инновационных разработок недостаточно исследована в прикладном

<sup>2</sup> Плотникова Т.С. Методы управления финансами в процессе оперативного финансового управления / Т.С. Плотникова, О.С. Полшкова. Управление социально-экономическим развитием предприятий, отраслей, регионов: проблемы и перспективы. Сборник научных трудов. — Пенза: 2024. С. 258–261.

<sup>3</sup> Николенко Т.Ю. Анализ методов эффективного управления финансами предприятия / Т.Ю. Николенко, Н.Н. Герашенко, Л.В. Семёна. Финансовый бизнес. 2022. № 10 (232). С. 150–153.

<sup>4</sup> Везубова Т.А. Тенденции развития методов управления финансами коммерческих организаций / Т.А. Везубова, Д.Ф. Царук. Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты. Сборник статей V Международной научно-практической конференции. — Новополюцк: 2022. С. 358–362.

<sup>5</sup> Шилин И.А. Тенденции развития управления финансами корпораций / И.А. Шилин. Актуальные исследования. 2023. № 46-3 (176). С. 43–48.

<sup>6</sup> Кесяев С. Инновационные методы управления финансами в условиях рыночной экономики / С. Кесяев, Л. Бабаева, М. Эзизгельдиева. *Cognitio Rerum*. 2022. № 10. С. 38–41.

<sup>7</sup> Рассказова С.В. Развитие методов финансового планирования в целях управления финансами организаций с помощью внедрения искусственного интеллекта / С.В. Рассказова. Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития. Сборник статей XII Международной научно-практической конференции. — Петрозаводск: 2024. С. 112–118.

<sup>8</sup> Юсупова А.С. Управление финансами в организации: обзор эффективных способов и методов / А.С. Юсупова, А.А. Ямщикова. Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. Сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции. — Симферополь: 2024. С. 241–245.

<sup>9</sup> Малютина Ю.Г. Современная система управления финансами в России: сущность и методы / Ю.Г. Малютина. Будущее науки — 2024. Сборник научных статей. — Курск: 2024. С. 329–333.

<sup>10</sup> Фролов Е. Системный бизнес: лидер и команда / Е. Фролов. — Санкт-Петербург: Питер, 2020. 245 с.

ракурсе. Во-вторых, имеется очень мало работ, в которых авторы глубоко рассматривают долгосрочные последствия автоматизации для финансовых служб с учетом масштабных изменений бизнес-процессов. Остаётся открытым вопрос на предмет того, какие факторы влияют на успешное внедрение автоматизированных систем на малых и средних предприятиях, что требует последующего изучения.

### Результаты и обсуждение

Исторически сложившиеся способы управления финансами базируются на непосредственном участии человека в процессе принятия решений. Бухгалтерский баланс, отчёты о движении денежных средств, расчет коэффициентов ликвидности и т. д. — все это требовало скрупулезной работы специалистов.

Ключевая характеристика традиционного подхода проявляется в гибкости мышления человека. Опытный финансист способен учитывать неочевидные факторы: политическую обстановку, сезонные колебания, психологию участников рынка. При этом классические методы имеют существенные ограничения — медленная обработка данных, человеческий фактор при вычислениях, сложность работы с большими массивами информации.

Итак, традиционные методы основываются на классической экономической теории, фундаментальных принципах бухгалтерского учета. В их основе лежит документарный подход к фиксации хозяйственных операций, вкпе со строгой иерархической структурой принятия решений. Ключевые концептуальные характеристики перечислены на рисунке 1.

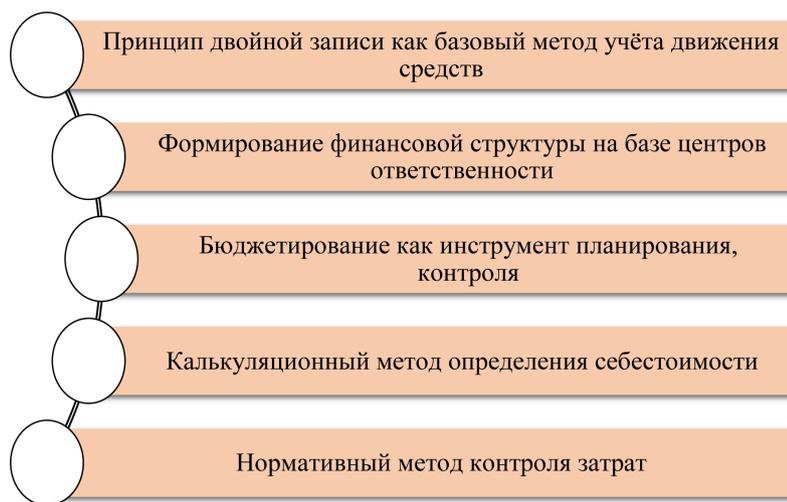


Рис. 1. Выделение базовых концептуальных характеристик традиционных методов <sup>11</sup>

В свою очередь, внедрение компьютерных технологий внесло ярко выраженные коррективы в представления касательно возможностей финансового менеджмента. Современные программные решения обрабатывают миллионы транзакций в секунду, обнаруживают закономерности в больших данных, прогнозируют рыночные тренды на основе математических моделей.

Инструментарий искусственного интеллекта, машинного обучения вывели финансовую аналитику на принципиально иной уровень. Нейронные сети обрабатывают новостные потоки, оце-

<sup>11</sup> Составлено автором на основе: Бурмистрова О.А. Проблемы выбора метода управления корпоративными финансами в условиях трансформации экономики / О.А. Бурмистрова, В.А. Косовнин, О.В. Линник, А.В. Макарычева. Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 5. С. 588–594; Малютина Ю.Г. Современная система управления финансами в России: сущность и методы / Ю.Г. Малютина. Будущее науки — 2024. Сборник научных статей. — Курск: 2024. С. 329–333; Плотникова Т.С. Методы управления финансами в процессе оперативного финансового управления / Т.С. Плотникова, О.С. Полшкова. Управление социально-экономическим развитием предприятий, отраслей, регионов: проблемы и перспективы. Сборник научных трудов. — Пенза: 2024. С. 258–261; Фролов Е. Системный бизнес: лидер и команда / Е. Фролов. — Санкт-Петербург: Питер, 2020. 245 с.

нивают настроения инвесторов в социальных сетях, предсказывают колебания курсов валют с высокой точностью. Роботы-советники формируют инвестиционные портфели, принимая в учет индивидуальный профиль риска клиента.

Итак, автоматизированные методы опираются на математическое моделирование финансовых процессов, алгоритмический подход к обработке данных. Их теоретический фундамент составляют характеристики, перечисленные на рисунке 2.



Рис. 2. Выделение основных концептуальных характеристик автоматизированных методов <sup>12</sup>

Ряд исследователей <sup>13</sup> сходятся во мнении, что противопоставление традиционных вариантов и автоматизации постепенно уступает место их взаимной интеграции. Финансовые организации внедряют гибридные модели, где искусственный интеллект обрабатывает рутинные операции, а человек принимает стратегические решения.

Так, показателен пример биржевой торговли: алгоритмические системы мгновенно реагируют на изменение котировок, однако параметры торговых стратегий определяет именно человек. Коммерческие банки используют автоматизированный скоринг заемщиков; вместе с тем окончательное решение по крупным кредитам остается за кредитным комитетом.

С учетом противопоставлений, а также возможностей обоюдной интеграции весьма значимо обращение к сравнительному анализу рассматриваемых групп методов. Перед этим целесообразно обозначить критерии, по которым проводится сопоставление (рис. 3).

Так, с позиций методологии работы с финансовой информацией традиционные подходы характеризуются последовательностью документарных процедур при строгой классификации операций, согласно установленным алгоритмам учета. Свойственна линейность с императивной привязкой к плану счетов. В свою очередь, автоматизированные методы опираются на принцип

<sup>12</sup> Составлено автором на основе: Бурмистрова О.А. Проблемы выбора метода управления корпоративными финансами в условиях трансформации экономики / О.А. Бурмистрова, В.А. Косовнин, О.В. Линник, А.В. Макарычева. Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 5. С. 588–594; Кесяев С. Инновационные методы управления финансами в условиях рыночной экономики / С. Кесяев, Л. Бабаева, М. Эзизгельдиева. *Cognitio Rerum*. 2022. № 10. С. 38–41; Николенко Т.Ю. Анализ методов эффективного управления финансами предприятия / Т.Ю. Николенко, Н.Н. Геращенко, Л.В. Сёмина. *Финансовый бизнес*. 2022. № 10 (232). С. 150–153; Фролов Е. Системный бизнес: лидер и команда / Е. Фролов. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. 245 с.; Юсупова А.С. Управление финансами в организации: обзор эффективных способов и методов / А.С. Юсупова, А.А. Ямщикова. Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. Сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции. – Симферополь: 2024. С. 241–245.

<sup>13</sup> Бурмистрова О.А. Проблемы выбора метода управления корпоративными финансами в условиях трансформации экономики / О.А. Бурмистрова, В.А. Косовнин, О.В. Линник, А.В. Макарычева. Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 5. С. 588–594; Шилин И.А. Тенденции развития управления финансами корпораций / И.А. Шилин. Актуальные исследования. 2023. № 46-3 (176). С. 43–48.

Рис. 3. Критерии сравнения методов <sup>14</sup>

параллельной обработки транзакций посредством динамических алгоритмов в условиях многопоточности информационных процессов.

Временные характеристики учётных процессов при классическом варианте детерминированы периодичностью закрытия отчетных интервалов и поэтапным формированием результирующих документов. Что касается автоматизированных систем, то они функционируют в режиме непрерывного учетного процесса, обеспечивая мгновенное формирование отчетов, а также перманентную актуализацию сведений.

Следующий критерий — структурная организация потоков данных, что в традиционных методах базируется на вертикальном движении информации через документарные каналы (с централизованным хранением и иерархической системой доступа). В случае автоматизации реализуется сетевая архитектура распространения — посредством цифровых каналов коммуникации при распределенном хранении в многомерном пространстве.

Механизмы контроля операций в традиционной парадигме основываются на визуальной верификации документов, физической атрибуции ответственности, периодических контрольных процедурах. При использовании автоматизированных вариантов делается упор на алгоритмическую валидацию данных с применением digital-идентификации и системное протоколирование транзакций в условиях непрерывного мониторинга.

В области формирования отчётности классическим методам присуща регламентированная периодичность при последовательном составлении фиксированных форм с ручной выверкой показателей. С помощью автоматизированных решений обеспечивается генерация динамического

<sup>14</sup> Составлено автором.

представления отчетности по запросу с автоматической верификацией взаимосвязей и мультимедийной демонстрацией данных.

Организация аналитического учёта в традиционных системах характеризуется фиксированной структурой с ограниченным числом разрезов при императивной привязке к синтетическим счетам. В рамках же автоматизированных методов реализуется гибкая аналитическая структура с неограниченным количеством независимых признаков в многомерной системе классификации.

Еще один критерий сравнения сопряжен с процедурными аспектами принятия решений. При традиционном подходе это основывается на последовательном согласовании — посредством бумажного документооборота при непосредственном взаимодействии участников процесса. С вовлечением автоматизации предусматривается параллельная схема в среде электронного оборота документации (с возможностью удаленного контакта по динамическим маршрутам).

Интеграционные характеристики классических методов определяются необходимостью физического перемещения документов при локальном хранении данных в изолированных учетных системах. В рамках автоматизированных подходов на первый план выходят принципы электронного обмена информацией в едином пространстве с мгновенной синхронизацией.

В аспекте масштабируемости традиционные способы требуют пропорционального увеличения трудовых ресурсов, а также физического расширения архивов при существенных территориальных ограничениях. Если же речь идет об автоматизации, то имеет место программное масштабирование с виртуальным увеличением хранилищ без территориальных ограничений и зависимости от численности персонала.

Документационное обеспечение в классической схеме базируется на материальных носителях информации с физической атрибуцией подлинности и ручной систематизацией. В свою очередь, автоматизированные методы функционируют в парадигме электронного документооборота — с применением цифровых подписей, а также упорядочиванием в е-архивах.

Итак, в условиях постоянного развития технологий в области управления финансами существует множество подходов, каждый из которых имеет свои особенности. Приведённая ниже таблица 1 отражает авторское видение сравнительных преимуществ, недостатков, ограничений традиционных и автоматизированных методов, используемых в рассматриваемой области, что позволяет лучше понять, какие из них более актуальны для современной компании.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методов управления финансами <sup>15</sup>

Аспекты	Традиционные	Автоматизированные
Преимущества	Гибкость и возможность адаптации под специфические потребности организации. Меньшие затраты на начальном этапе внедрения. Возможность оперативной корректировки решений на базе экспертной оценки.	Высокая скорость обработки, анализа данных. Минимизация человеческого фактора, что снижает вероятность ошибок. Возможность обработки больших объемов информации, а также интеграции с прочими системами.
Недостатки	Зависимость от профессиональных навыков, уровня подготовки специалистов. Высокая трудоемкость и затраты времени на выполнение операций. Ограниченные возможности для анализа больших объемов информации.	Большие расходы на разработку, внедрение, обслуживание программного обеспечения. Риск технологических сбоев, необходимость регулярного обновления, поддержки ИТ-инфраструктуры. Сложность внедрения на малых и средних предприятиях из-за финансовых барьеров.

<sup>15</sup> Составлено автором.

Продолжение таблицы 1

Аспекты	Традиционные	Автоматизированные
Ограничения	Низкая масштабируемость в условиях роста объема данных. Ограниченные возможности для стандартизации процессов. Высокий риск ошибок при обработке сложных финансовых операций.	Зависимость от программных решений сторонних поставщиков. Потребность в систематическом обучении персонала для работы с системой. Ограниченная гибкость при необходимости оперативных изменений в стратегии или бизнес-процессах.

Цифровизация финансового управления порождает новые задачи. Требуется обеспечить безопасность данных, защиту от кибератак, надёжность работы систем. Актуализируется потребность в специалистах, сочетающих знания с пониманием информационных технологий.

Изменение управленческих методов вносит коррективы в требования к кадрам. Современный финансист должен владеть языками программирования, понимать принципы функционирования нейронных сетей, разбираться в облачных вычислениях. При этом фундаментальные знания экономики и финансов остаются критически значимыми.

### Выводы

Сравнение традиционных и автоматизированных методов управления финансами позволяет сделать вывод о том, что первый подход сохраняет определённые преимущества в вопросах гибкости, адаптации к специфике конкретной организации. Это особенно актуально для малых и средних предприятий, где высокие затраты на автоматизацию нередко оказываются непропорциональными в сопоставлении с результатами. Однако при этом классические варианты часто недостаточно эффективны в условиях необходимости обработки больших объемов данных, а также обеспечения оперативного анализа финансовой информации.

Автоматизированные методы, напротив, демонстрируют явное преимущество в вопросах точности, скорости операций, что позволяет хозяйствующим субъектам сократить трудозатраты, снизить количество ошибок. Вместе с тем внедрение подобных систем требует существенных первоначальных инвестиций, регулярного технического обслуживания, сопровождения, модернизации. Помимо этого насущной является проблема адаптации к динамично меняющимся требованиям предпринимательства.

В результате проведенного анализа делается вывод, что выбор между традиционными и автоматизированными методами управления финансами зависит от масштаба бизнеса, объема данных, специфики деятельности.

Эволюция методов управления финансами отражает общий тренд цифровой трансформации экономики. Успешные организации не противопоставляют традиционные и автоматизированные подходы, а ищут оптимальный баланс между человеческим опытом и возможностями технологий. Как представляется, будущее финансового менеджмента за интеллектуальными системами, которые функционируют под стратегическим руководством человека.

### Список литературы

1. Бурмирова О.А. Проблемы выбора метода управления корпоративными финансами в условиях трансформации экономики / О.А. Бурмирова, В.А. Косовнин, О.В. Линник, А.В. Макарычева. Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 5. С. 588–594.
2. Везубова Т.А. Тенденции развития методов управления финансами коммерческих организаций / Т.А. Везубова, Д.Ф. Царук. Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты. Сборник статей V Международной научно-практической конференции. – Новополюцк: 2022. С. 358–362.
3. Кесяев С. Инновационные методы управления финансами в условиях рыночной экономики / С. Кесяев, Л. Бабаева, М. Эзизгельдиева. *Cognitio Rerum*. 2022. № 10. С. 38–41.
4. Малютина Ю.Г. Современная система управления финансами в России: сущность и методы / Ю.Г. Малютина. Будущее науки – 2024. Сборник научных статей. – Курск: 2024. С. 329–333.

5. Николенко Т.Ю. Анализ методов эффективного управления финансами предприятия / Т.Ю. Николенко, Н.Н. Геращенко, Л.В. Семина. *Финансовый бизнес*. 2022. № 10 (232). С. 150–153.
6. Плотникова Т.С. Методы управления финансами в процессе оперативного финансового управления / Т.С. Плотникова, О.С. Полшкова. *Управление социально-экономическим развитием предприятий, отраслей, регионов: проблемы и перспективы*. Сборник научных трудов. – Пенза: 2024. С. 258–261.
7. Рассказова С.В. Развитие методов финансового планирования в целях управления финансами организаций с помощью внедрения искусственного интеллекта / С.В. Рассказова. *Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития*. Сборник статей XII Международной научно-практической конференции. – Петрозаводск: 2024. С. 112–118.
8. Фролов Е. Системный бизнес: лидер и команда / Е. Фролов. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. 245 с.
9. Шилин И.А. Тенденции развития управления финансами корпораций / И.А. Шилин. *Актуальные исследования*. 2023. № 46-3 (176). С. 43–48.
10. Юсупова А.С. Управление финансами в организации: обзор эффективных способов и методов / А.С. Юсупова, А.А. Ямщикова. *Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы*. Сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции. – Симферополь: 2024. С. 241–245.

### References

1. Burmistrova O.A. Problems of choosing a method of corporate finance management in the context of economic transformation / O.A. Burmistrova, V.A. Kosovnin, O.V. Linnik, A.V. Makarycheva. *Current issues of the modern economy*. 2023. No. 5. Pp. 588–594.
2. Verezubova T.A. Trends in the development of financial management methods of commercial organizations / T.A. Verezubova, D.F. Tsaruk. *Sustainable economic development: international and national aspects*. Collection of articles of the V International Scientific and Practical Conference. – Novopolotsk: 2022. Pp. 358–362.
3. Kesyaev S. Innovative methods of financial management in a market economy / S. Kesyaev, L. Babaeva, M. Ezizgeldieva. *Cognitio Rerum*. 2022. No. 10. Pp. 38–41.
4. Malyutina Yu.G. Modern financial management system in Russia: essence and methods / Yu.G. Malyutina. *The future of science – 2024*. Collection of scientific articles. – Kursk: 2024. Pp. 329–333.
5. Nikolenko T.Yu. Analysis of methods of effective financial management of an enterprise / T.Yu. Nikolenko, N.N. Gerashchenko, L.V. Semina. *Financial business*. 2022. No. 10 (232). Pp. 150–153.
6. Plotnikova T.S. Methods of financial management in the process of operational financial management / T.S. Plotnikova, O.S. Polshkova. *Management of socio-economic development of enterprises, industries, regions: problems and prospects*. Collection of scientific papers. – Penza: 2024. Pp. 258–261.
7. Rasskazova S.V. Development of financial planning methods for financial management of organizations through the introduction of artificial intelligence / S.V. Rasskazova. *Economics, management, law: current issues and vectors of development*. Collection of articles of the XII International Scientific and Practical Conference. – Petrozavodsk: 2024. Pp. 112–118.
8. Frolov E. System business: leader and team / E. Frolov. – St. Petersburg: Peter, 2020. 245 p.
9. Shilin I.A. Trends in the development of corporate finance management / I.A. Shilin. *Actual research*. 2023. No. 46–3 (176). Pp. 43–48.
10. Yusupova A.S. Financial management in an organization: an overview of effective methods and methods / A.S. Yusupova, A.A. Yamshchikova. *Effective economic management: problems and prospects*. Proceedings of the IX All-Russian Scientific and Practical Conference. – Simferopol: 2024. Pp. 241–245.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-48-56>



## Стратегическое управление химическим комплексом с учетом положений ESG-концепции

**С. В. Тутов**

*Младший научный сотрудник,  
[tutovsv@yandex.ru](mailto:tutovsv@yandex.ru)*

*ФГБНУ «Росинформагротех»,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** Представлены результаты анализа основных характеристик развития предприятий химического комплекса, что позволило сделать вывод о наличии положительных тенденций развития отрасли, которая по отдельным показателям даже существенно опережает другие отрасли промышленности, отличающиеся большей зависимостью от импорта сырья, материалов, машин и оборудования. Также в статье отмечено, что отечественные предприятия отличаются лучшими темпами развития, чем зарубежные компании, относящиеся к данному сектору экономики.

Показано, что в современных экономических условиях для обеспечения устойчивого развития предприятий химического комплекса в стратегической перспективе актуальным представляется реализация ими положений ESG-концепции, включающей принципы, связанные с ответственным отношением к окружающей природной среде, что предполагает соблюдение требований экологической безопасности процессов производства и потребления продукции, а также социальной ответственностью и повышением качества корпоративного управления предприятием.

В статье представлена система мониторинга стратегии развития химических предприятий с учетом положений ESG-концепции, формирование которой позволит отслеживать показатели экологической безопасности химических производств, а также оценивать эффективность применяемых технологий переработки отходов производства и потребления химической продукции, а также вносить в случае необходимости соответствующие корректировки в стратегии развития отрасли.

**Ключевые слова:** химический комплекс, стратегическое управление, стратегия развития отрасли, ESG-концепция, экологическая безопасность, социальная ответственность.

**Для цитирования:** Тутов С.В. Стратегическое управление химическим комплексом с учетом положений ESG-концепции. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 48–56. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-48-56>.

## Strategic management of the chemical complex taking into account the provisions of the ESG concept

**S. V. Tutov**

*Junior researcher,  
[tutovsv@yandex.ru](mailto:tutovsv@yandex.ru)*

*Federal State Budgetary Institution «Rosinformagrotech»,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *The article presents the results of the analysis of the main characteristics of the development of chemical enterprises, which allowed us to conclude that there are positive trends in the development of the industry, which, according to certain indicators, is even significantly ahead of other industries that are more dependent on imported raw materials, materials, machinery and equipment. The article also notes that domestic enterprises have better development rates than foreign companies related to this sector of the economy. It is shown that in modern economic conditions, in order to ensure sustainable development of chemical enterprises in the strategic perspective, it is relevant to implement the provisions of the ESG concept, which includes principles related to a responsible attitude to the environment, which implies compliance with the requirements of environmental safety of production processes and consumption of products, as well as social responsibility and improving the quality of corporate governance of the enterprise. The article presents a system for monitoring the development strategy of chemical enterprises taking into account the provisions of the ESG concept, the formation of which will allow tracking the indicators of environmental safety of chemical industries, as well as assessing the effectiveness of the applied technologies for processing waste from production and consumption of chemical products, and making appropriate adjustments to the development strategy of the industry, if necessary.*

**Keywords:** *chemical complex, strategic management, industry development strategy, ESG concept, environmental safety, social responsibility.*

**For citation:** *Tutov S.V. Strategic management of the chemical complex taking into account the provisions of the ESG concept. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 48–56. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-48-56>.*

Отмечаемое в последние годы изменение геополитических условий привело к трансформации экономических и научно-технологических взаимосвязей с зарубежными поставщиками и потребителями комплектующих, оборудования и отдельных видов продукции, выпускаемой различными промышленными предприятиями, в том числе относящимися к химическому комплексу. В то же время уровень развития предприятий химической промышленности и конкурентоспособность их продукции в значительной степени оказывают влияние на функционирование и развитие предприятий других отраслей промышленности, а также могут способствовать обеспечению технологического суверенитета страны в целом.<sup>1</sup>

При этом в настоящее время существенно обострились отдельные проблемы, характерные для предприятий химического комплекса и связанные с состоянием и, в частности, степенью износа применяемого оборудования и машин, зависимостью от использования зарубежных технологий, импортного сырья, оборудования и комплектующих, разрушением отдельных логистических цепей и др.<sup>2</sup> Так, действие различных неблагоприятных факторов внешней среды нашло отражение в первую очередь в изменении темпов роста производства химической продукции. При спаде производства в 2022 г. (значение показателя «индекс производства» по виду экономической деятельности (ВЭД) «производство химических веществ и химических продуктов» («ПХВиХП») составило 97,6% и по ВЭД «производство основных химических веществ, удобрений и азотных соединений, пластмасс и синтетического каучука в первичных формах» («ПХВУПСК») — 95,4%), в 2023 г. и январе–июле 2024 г. был отмечен его рост (по ВЭД «ПХВиХП» на 5,2% и 3,9% и по ВЭД «ПХВУПСК» на 3,5% и 2,5% соответственно), темпы которого, однако, были несколько ниже, чем по обрабатывающим производствам в целом.<sup>3</sup> Представляется, что указанный спад производства был вызван разрывом взаимосвязей с зарубежными партнерами вследствие введения от-

<sup>1</sup> Дли М.И., Пучков А.Ю., Прокимнов Н.Н., Окунев Б.В. Нечеткологическая модель многостадийной химико-энерготехнологической системы переработки мелкодисперсного рудного сырья. Прикладная информатика. 2023. Т. 18. №3(105). С. 92–104.

<sup>2</sup> Пучков А.Ю., Дли М.И., Прокимнов Н.Н., Соколов А.М. Интеллектуальная модель управления рисками нарушения характеристик электромеханических устройств в многостадийной системе переработки рудного сырья. Прикладная информатика. 2023. Т. 18. № 1 (103). С. 22–36; Пучков А.Ю., Дли М.И., Прокимнов Н.Н., Шутова Д.Ю. Многоуровневые алгоритмы оценки и принятия решений по оптимальному управлению комплексной системой переработки мелкодисперсного рудного сырья. Прикладная информатика. 2022. Т. 17. № 6 (102). С. 102–121.

<sup>3</sup> Индексы производства по отдельным видам экономической деятельности по РФ. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. — URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial#](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial#) (дата обращения: 01.10.2024).

дельными странами санкций, а рост, отмеченный в 2023 г. и начале 2024 г., связан прежде всего с изменением логистических цепей и запуском новых производств.

Еще одной проблемой, особенно остро проявившейся в результате введения санкционных ограничений, является низкий уровень обеспеченности предприятий химического комплекса оборудованием и машинами отечественного производства. Это находит отражение в значительной степени износа основных фондов предприятий отрасли. В частности, в 2023 г. по ВЭД «ПХВиХП» значение данного показателя в категории «машины и оборудование» составило 49,9% и по ВЭД «производство резиновых и пластмассовых изделий» — 63%, а в категории «все основные фонды» значение данного показателя в 2023 г. по указанным ВЭД составило 38,4% и 57%, соответственно.<sup>4</sup> В то же время одним из важнейших преимуществ отечественного химического комплекса является его тесное взаимодействие с предприятиями нефтегазовой промышленности, выступающими в качестве источника сырья для значительного числа химических производств. При этом предприятия отечественного химического комплекса отличаются достаточно высокими показателями рентабельности продукции и активов по сравнению с предприятиями ряда других производств, а также зарубежными предприятиями, относящимися к аналогичному ВЭД. Кроме того существенный рост значений указанных показателей произошел в 2021–2022 гг., что позволяет говорить о высокой эффективности бизнеса и процессов использования имеющихся ресурсов указанными предприятиями несмотря на изменение макроэкономических условий. Так, в 2022 г. рентабельность продукции по ВЭД «ПХВиХП» составила 46,7%, а рентабельность активов по данному ВЭД — 18,8% (рис. 1,2).<sup>5</sup> Также «удельный вес убыточных организаций в общем числе организаций» по ВЭД «ПХВиХП» (значение показателя в 2022 г. — 21,6%) несколько ниже значения аналогичного показателя по обрабатывающим производствам в целом (23%).<sup>6</sup>

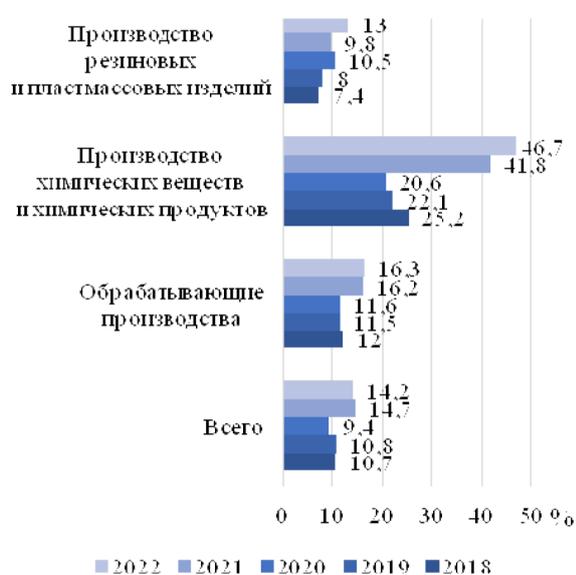


Рис. 1. Рентабельность продукции (товаров, работ, услуг) по ВЭД, %<sup>7</sup>

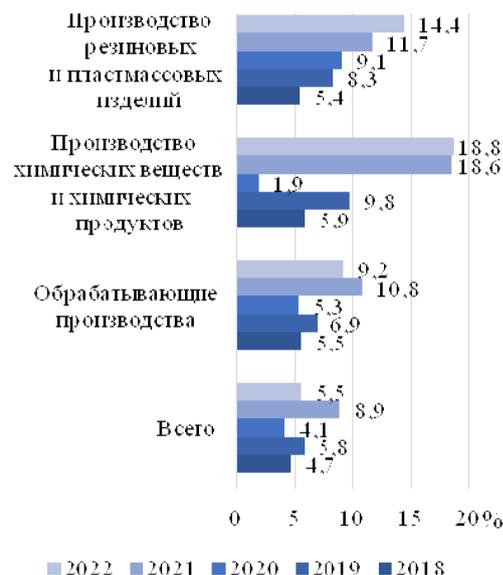


Рис. 2. Рентабельность активов организаций по ВЭД, %<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Степень износа основных фондов на конец года по видам экономической деятельности. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14304> (дата обращения: 01.10.2024).

<sup>5</sup> Российский статистический ежегодник. 2023: Стат.сб. / Росстат. М., 2023. 701 с. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14304> (дата обращения: 01.10.2024).

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> Там же.

Рассматривая зарубежные компании, относящиеся к нефтегазохимической промышленности, необходимо отметить, что для них характерен более низкий уровень рентабельности. Например, рентабельность активов Saudi Basic Industries Corporation (SABIC, Саудовская Аравия) в настоящее время составляет «0,93%», корпорации Formosa Plastics (Тайвань) — «-0,33%», компании BASF (Германия) — «1,66%», японской корпорации Mitsubishi Chemical Group Corporation — «2,75%».<sup>9</sup> Положительные тенденции в развитии химического комплекса в определенной мере связаны с инвестиционной и инновационной активностью в данном секторе экономики. В последнее время многие зарубежные компании закончили участие в разного рода проектах, реализуемых совместно с российскими предприятиями, а также прекратили или ограничили поставки комплектующих и оборудования.

В то же время отечественные предприятия продолжили реализацию инвестиционных проектов, в том числе направленных на решение задачи импортозамещения в данной области, о чем свидетельствует прирост инвестиционных вложений в основной капитал организаций. В частности, с 2019 г. по 2023 г. объем инвестиций в основной капитал по ВЭД «ПХВиХП» увеличился практически в 2 раза<sup>10</sup>, а «индекс физического объема инвестиций в основной капитал» по данному ВЭД в 2022 г. составил 115,6%, в 2023 г. — 116,5% и в I полугодии 2024 г. — 142,4% по сравнению со значением данного показателя за аналогичный период предшествующего года (рис. 3)<sup>11</sup>, что несколько выше значений аналогичных показателей по обрабатывающим производствам в целом. Как представляется, развитие инвестиционной деятельности будет способствовать решению современных задач, связанных не только с поиском новых экспортных и импортных возможностей, но и заменой технологических решений, ранее реализуемых с иностранными партнерами.<sup>12</sup>

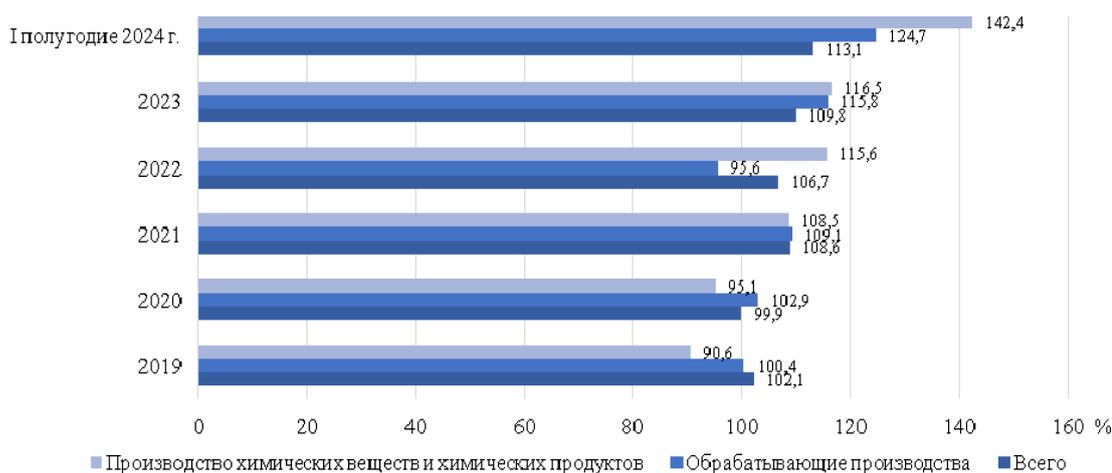


Рис. 3. Индекс физического объема инвестиций в основной капитал по полному кругу хозяйствующих субъектов<sup>13</sup> (в % к пред. году)

<sup>9</sup> Официальный сайт провайдера финансовой информации Yahoo! Finance [Электронный ресурс]. — URL: <https://finance.yahoo.com/quote/2010.SR/key-statistics/> (дата обращения: 09.10.2024)

<sup>10</sup> Структура инвестиций в основной капитал в I полугодии 2024 года. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. — URL: [https://rosstat.gov.ru/investment\\_nonfinancial](https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial) (дата обращения: 01.10.2024)

<sup>11</sup> Индекс физического объема инвестиций в основной капитал по полному кругу хозяйствующих субъектов. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Tab-din-okved.htm> (дата обращения: 01.10.2024).

<sup>12</sup> Dli M.I., Vlasova E.A., Sokolov A.M., Morgunova E.V. Creation of a chemical-technological system digital twin using the python language. Journal of Applied Informatics. 2021. Т. 16. № 1 (91). С. 22–31; Мешалкин В.П., Дли М.И., Какатунова Т.В. Современные технологии распространения инноваций в промышленности северных регионов России. Север и рынок: формирование экономического порядка. 2017. № 3(54). С. 179–191.

<sup>13</sup> Индекс физического объема инвестиций в основной капитал по полному кругу хозяйствующих субъектов. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Tab-din-okved.htm> (дата обращения: 01.10.2024).

В целом можно заключить, что для предприятий химического комплекса характерны положительные тенденции развития и по отдельным показателям отрасль существенно опережает другие отрасли промышленности, отличающиеся большей зависимостью от импорта сырья, материалов, машин и оборудования. Также отечественные предприятия отличаются лучшими темпами развития, чем зарубежные компании, относящиеся к данному сектору экономики. В то же время химическая промышленность, с одной стороны, относится к числу энергоемких отраслей промышленности, с другой стороны, является наиболее опасным сектором экономики с точки зрения количества выбросов и негативного влияния на окружающую природную среду.

Учитывая воздействие отрасли на окружающую природную среду как в процессе производства, так и потребления химической продукции, а также масштаб производства и сферы применения химической продукции, следует уделять больше внимания вопросам экологии, рационального использования ресурсов и построения эффективного взаимодействия с сотрудниками и клиентами, что является необходимым условием обеспечения в дальнейшем устойчивого развития химических предприятий и отрасли в целом. В указанной ситуации актуальным представляется развитие предприятий химического комплекса с учетом положений ESG-концепции.<sup>14</sup> Данная концепция представляет собой совокупность подходов к формированию и обеспечению функционирования промышленных производств, ориентированных на их устойчивое развитие, основанное на рациональном использовании ресурсов и охране окружающей среды, а также направленное на создание благоприятных условий для жизни как настоящего, так и будущих поколений людей.<sup>15</sup>

К основным ESG-принципам относятся следующие: 1) E (Environment) — принципы, связанные с ответственным отношением к окружающей природной среде; 2) S (Social) — принципы, связанные с социальной ответственностью; 3) G (Governance) — принципы, связанные с повышением качества корпоративного управления предприятием.<sup>16</sup> Реализация ESG-принципов на предприятиях химического комплекса будет способствовать решению ряда текущих проблем отрасли, связанных с необходимостью повышения степени экологичности производственно-технологических процессов и выпускаемой на уровне различных переделов продукции, увеличения степени переработки отходов и их использованием в качестве сырья, а также повышения степени лояльности потребителей и получения доступа к новым инструментам поддержки со стороны финансового сектора и государства.

Наилучшего результата в области внедрения положений ESG-концепции на предприятиях химического комплекса можно достичь в случае реализации системного подхода к принятию решений, охватывающих факторы, связанные с экологией, социальной политикой и управлением, что, в свою очередь, предполагает обеспечение их согласования как на уровне переделов, так и в рамках всей производственно-технологической цепи.<sup>17</sup> Согласованности указанных решений, реализуемых в соответствии с ESG-концепцией на предприятиях химического комплекса, а также их обоснованности можно достичь за счет их учета при разработке стратегий развития, охватывающих отрасль в целом и отдельные технологические переделы. Так, в стратегию развития

<sup>14</sup> ESG-концепция: трансформация и тенденции устойчивого развития в России / М.С. Яндиева, М.Д. Цуров, М.М. Таршхоева, Е.Д. Котиева. Экономика и предпринимательство. 2024. № 7(168). С. 198–200; Дзедик В.А., Усачева И.В. Устойчивое развитие и ESG-концепция производства в контексте возможностей Индустрии 4.0. Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2022. Т. 24. № 2. С. 23–37.

<sup>15</sup> Мишура Л. Г., Александрова В.С. Концепция устойчивого развития и ESG-трансформация общества — вызовы современности. Modern Economy Success. 2022. № 4. С. 93–96; Nikolaeva E., Berendeeva A. ESG-transformation of Russian regions: theoretical aspects. Journal of Regional and International Competitiveness. 2024. Vol. 5, No. 2. P. 27–36.

<sup>16</sup> Шинкевич А.И., Аваков В.А. Реализация ESG-концепции в условиях экономики замкнутого цикла. Экономический вестник Республики Татарстан. 2022. № 4. С. 20–24; Павлихина А.Н. ESG-концепция — революция или эволюция? Деловой журнал Neftegaz.RU. 2022. № 1(121). С. 6–7.

<sup>17</sup> Пучков А.Ю., Лобанева Е.И., Култыгин О.П. Алгоритм прогнозирования параметров системы переработки отходов апатит-нефелиновых руд. Прикладная информатика. 2022. Т. 17. № 1(97). С. 55–68; Дли М.И., Салов Н.А. Способы интеграции информационных систем субъектов экономической деятельности при использовании аутсорсинга. Прикладная информатика. 2017. Т. 12, № 3(69). С. 10–20.

химического комплекса целесообразно включать меры, направленные на поддержку со стороны государства потребителей химической продукции и предприятий химической промышленности разных переделов, разрабатывающих и внедряющих проекты, направленные на развитие технологий рециклинга, модернизацию машин и оборудования и переход на новые виды сырья и возобновляемые источники энергии, позволяющие снизить неблагоприятное воздействие на экологию, а также обеспечивающих прозрачность бизнес-процессов и реализующих программы по охране труда и повышению социальной защищенности сотрудников.

Рассматривая производственно-технологическую цепь, ориентированную на производство химической продукции разной степени переработки, отметим, что, как правило, она предполагает наличие длительных и довольно устойчивых взаимосвязей между ее участниками.<sup>18</sup> Поэтому решения, связанные с внедрением ESG-концепции, должны быть, с одной стороны, ориентированы на снижение негативного воздействия конкретного предприятия на экологию, с другой стороны, направлены на стимулирование к внедрению ESG-принципов предприятиями, выступающими в качестве его партнеров, и потребителями, а также формирование для этого благоприятных условий. При этом, очевидно, что в целях получения максимального совокупного эффекта в результате внедрения ESG-принципов необходимо принимать комплексные стратегические решения в данной сфере, учитывающие потенциал отдельных предприятий передела, степень их воздействия на экологию и потенциальные проблемы, с которыми можно столкнуться при реализации мер в рамках рассматриваемой концепции, а также возможности по реализации ESG-принципов, открывающиеся в рамках следующего технологического передела в случае их реализации, что позволит увеличить совокупный эффект в рамках всей производственно-технологической цепи. Внедряя ESG-принципы и достигая определенных значений показателей в рамках каждой составляющей ESG-концепции, предприятия химического комплекса играют важную роль в ESG-модернизации предприятий, выступающих в качестве потребителей их продукции. При этом потребители продукции соответствующего технологического передела получают новые возможности по улучшению собственных показателей, характеризующих их деятельность, и могут учитывать отдельные положения ESG-концепции при разработке собственных стратегий развития. Однако возрастающие в последнее время требования со стороны потребителей химической продукции к ее характеристикам, связанным с воздействием на природную среду при ее применении, также приводят к изменению их роли в процессах модернизации промышленных предприятий и инициированию ими ESG-изменений.

На рисунке 4 приведена система мониторинга стратегии развития химических предприятий с учетом положений ESG-концепции.

Формирование указанной системы мониторинга позволит отслеживать показатели экологической безопасности химических производств, а также оценивать эффективность применяемых технологий переработки отходов производства и потребления химической продукции, своевременно выявлять факты повышения негативного воздействия на окружающую среду на уровне различных технологических переделов, а также вносить соответствующие корректировки в стратегии развития отрасли для повышения эффективности поддержки производителей и потребителей химической продукции при внедрении ими ESG-принципов.

Разработка и реализация стратегии развития химических предприятий с учетом положений ESG-концепции будет стимулировать развитие инновационной деятельности на предприятиях химического комплекса, а также обеспечит доступ к новым инструментам поддержки промышленности, в том числе, со стороны финансовых организаций, которые в последнее время предлагают отдельные финансовые инструменты, отличающиеся необходимостью реализации ESG-принципов как одного из условий их применения. Как представляется, внедрение положений ESG-концепции на предприятиях химического комплекса будет способствовать формированию

<sup>18</sup> Гимаров В.В., Глушко С.И., Дли М.И. Конфигурирование информационных и транспортных сетей в условиях неопределенности. Прикладная информатика. 2012. № 6(42). С. 81–85; Мешалкин В.П., Дли М.И., Долгов В.А. Основные направления повышения эффективности цепей поставок нефтепродуктов в регионах. Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 4. С. 76–83.

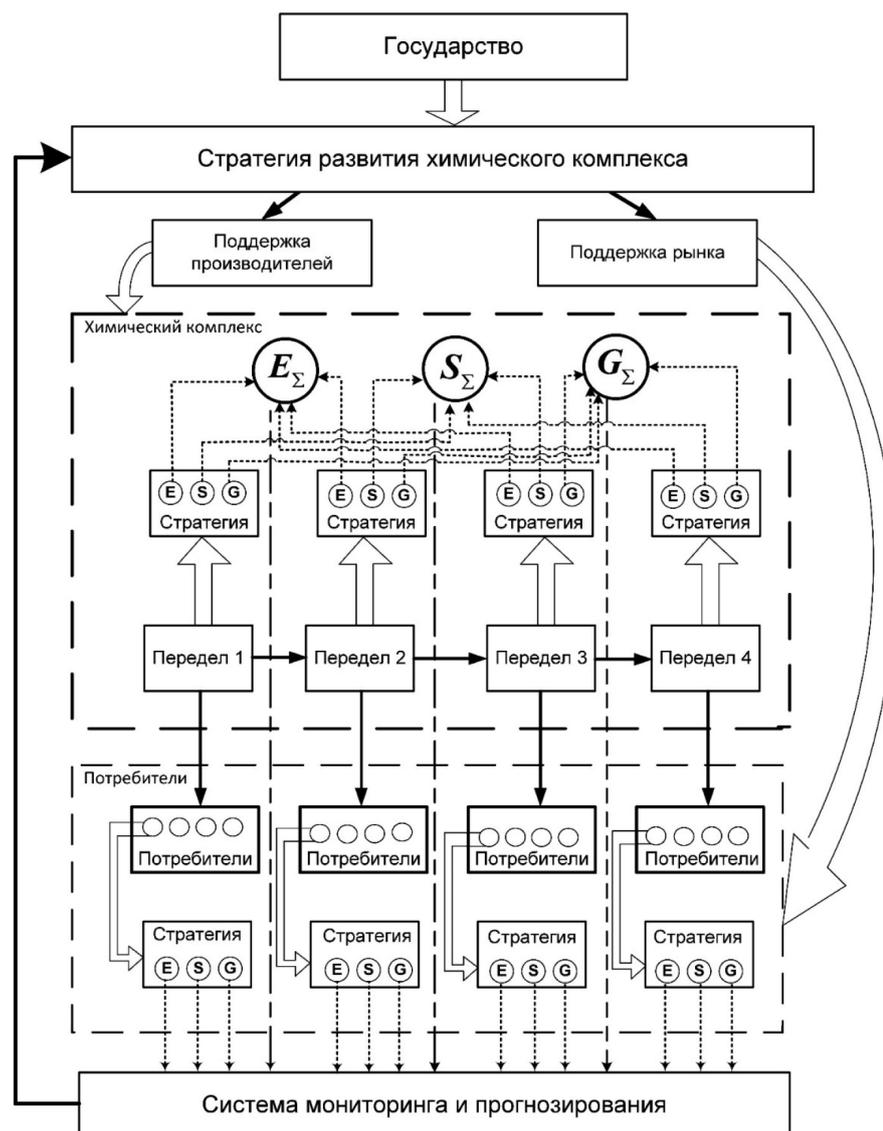


Рис. 4. Мониторинг стратегии развития химических предприятий с учетом положений ESG-концепции <sup>19</sup>

новой роли предприятия, способного выступать в качестве партнера в области внедрения ESG-принципов, как важнейшего условия устойчивого развития, во всех звеньях цепи производства и потребления химической продукции.

#### Список литературы

1. Дли М.И., Пучков А.Ю., Прокимнов Н.Н., Окунев Б.В. Нечеткологическая модель многостадийной химико-энерготехнологической системы переработки мелкодисперсного рудного сырья. Прикладная информатика. 2023. Т.18. №3(105). С. 92–104.
2. Пучков А.Ю., Дли М.И., Прокимнов Н.Н., Соколов А.М. Интеллектуальная модель управления рисками нарушения характеристик электромеханических устройств в многостадийной системе переработки рудного сырья. Прикладная информатика. 2023. Т. 18. № 1 (103). С. 22–36.
3. Пучков А.Ю., Дли М.И., Прокимнов Н.Н., Шутова Д.Ю. Многоуровневые алгоритмы оценки и принятия решений по оптимальному управлению комплексной системой переработки мелкодисперсного рудного сырья. Прикладная информатика. 2022. Т.17. №6 (102). С. 102–121.
4. Dli M.I., Vlasova E.A., Sokolov A.M., Morgunova E.V. Creation of a chemical-technological system digital twin using the python language. Journal of Applied Informatics. 2021. Т. 16. № 1 (91). С. 22–31.

<sup>19</sup> Разработано автором.

5. Мешалкин В.П., Дли М.И., Какатунова Т.В. Современные технологии распространения инноваций в промышленности северных регионов России. Север и рынок: формирование экономического порядка. 2017. № 3(54). С. 179–191.
6. ESG-концепция: трансформация и тенденции устойчивого развития в России / М.С. Яндиева, М.Д. Цуров, М.М. Таршхоева, Е.Д. Котиева. Экономика и предпринимательство. 2024. № 7(168). С. 198–200.
7. Дзедик В.А., Усачева И.В. Устойчивое развитие и ESG-концепция производства в контексте возможностей Индустрии 4.0. Вестник Волгоградского государственного университета. 2022. Т. 24. № 2. С. 23–37.
8. Мишура Л. Г., Александрова В.С. Концепция устойчивого развития и ESG-трансформация общества – вызовы современности. Modern Economy Success. 2022. № 4. С. 93–96.
9. Nikolaeva E., Berendeeva A. ESG-transformation of Russian regions: theoretical aspects. Journal of Regional and International Competitiveness. 2024. Vol. 5, No. 2. P. 27–36.
10. Шинкевич А.И., Аваков В.А. Реализация ESG-концепции в условиях экономики замкнутого цикла. Экономический вестник Республики Татарстан. 2022. № 4. С. 20–24.
11. Павлихина А.Н. ESG-концепция – революция или эволюция? Деловой журнал Neftegaz.RU. 2022. № 1(121). С. 6–7.
12. Пучков А.Ю., Лобанева Е.И., Култыгин О.П. Алгоритм прогнозирования параметров системы переработки отходов апатит-нефелиновых руд. Прикладная информатика. 2022. Т.17. № 1(97). С. 55–68.
13. Дли М.И., Салов Н.А. Способы интеграции информационных систем субъектов экономической деятельности при использовании аутсорсинга. Прикладная информатика. 2017. Т. 12, № 3(69). С. 10–20.
14. Гимаров В.В., Глушко С.И., Дли М.И. Конфигурирование информационных и транспортных сетей в условиях неопределенности. Прикладная информатика. 2012. № 6. С. 81–85.
15. Мешалкин В.П., Дли М.И., Долгов В.А. Основные направления повышения эффективности цепей поставок нефтепродуктов в регионах. Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 4. С. 76–83.
16. Тутов С.В. Влияние инноваций на повышение экологической эффективности предприятий по производству крупнотоннажной химии. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 3. С. 65–71. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-3-65-71>.

#### References

1. Dli M.I., Puchkov A.Yu., Prokimnov N.N., Okunев B.V. Fuzzy model of a multi-stage chemical-energy-technological system for processing finely dispersed ore raw materials. Applied Informatics. 2023. Vol. 18. No. 3(105). P. 92–104.
2. Puchkov A. Yu., Dli M.I., Prokimnov N.N., Sokolov A.M. Intelligent model for managing the risks of violation of the characteristics of electromechanical devices in a multi-stage system for processing ore raw materials. Applied Informatics. 2023. Vol. 18. No. 1 (103). P. 22–36.
3. Puchkov A.Yu., Dli M.I., Prokimnov N.N., Shutova D.Yu. Multilevel algorithms for assessing and making decisions on optimal control of an integrated system for processing finely dispersed ore raw materials. Applied Informatics. 2022. Vol. 17. No. 6 (102). P. 102–121.
4. Dli M.I., Vlasova E.A., Sokolov A.M., Morgunova E.V. Creation of a chemical-technological system digital twin using the python language. Journal of Applied Informatics. 2021. Vol. 16. No. 1 (91). P. 22–31.
5. Meshalkin V.P., Dli M.I., Kakatunova T.V. Modern technologies for the dissemination of innovations in the industry of the northern regions of Russia. The North and the Market: Formation of Economic Order. 2017. No. 3(54). P. 179–191.
6. ESG concept: transformation and trends of sustainable development in Russia / M.S. Yandieva, M.D. Tsurov, M.M. Tarshkheeva, E.D. Kotieva. Economy and Entrepreneurship. 2024. No. 7 (168). P. 198–200.
7. Dzedik V.A., Usacheva I.V. Sustainable development and ESG concept of production in the context of Industry 4.0 opportunities. Bulletin of Volgograd State University. 2022. Vol. 24. No. 2. P. 23–37.
8. Mishura L.G., Aleksandrova V.S. The concept of sustainable development and ESG transformation of society – challenges of our time. Modern Economy Success. 2022. No. 4. P. 93–96.
9. Nikolaeva E., Berendeeva A. ESG-transformation of Russian regions: theoretical aspects. Journal of Regional and International Competitiveness. 2024. Vol. 5, No. 2. P. 27–36.
10. Shinkevich A.I., Avakov V.A. Implementation of the ESG concept in the context of a closed-loop economy. Economic Bulletin of the Republic of Tatarstan. 2022. No. 4. P. 20–24.
11. Pavlikhina A.N. ESG concept – revolution or evolution? Business magazine Neftegaz.RU. 2022. No. 1(121). P. 6–7.

12. Puchkov A.Yu., Lobaneva E.I., Kultygin O.P. Algorithm for predicting the parameters of the apatite-nepheline ore waste processing system. *Applied Informatics*. 2022. Vol. 17. No. 1 (97). P. 55–68.
13. Dli M.I., Salov N.A. Methods for integrating information systems of economic entities using outsourcing. *Applied Informatics*. 2017. Vol.12, No.3 (69). P. 10–20.
14. Gimarov V.V., Glushko S.I., Dli M.I. Configuring information and transport networks under uncertainty. *Applied Informatics*. 2012. No.6. P. 81–85.
15. Meshalkin V.P., Dli M.I., Dolgov V.A. Main directions for increasing the efficiency of oil product supply chains in the regions. *Management in Russia and Abroad*. 2007. No. 4. P. 76–83.
16. Tutov S.V. The impact of innovation on improving the environmental efficiency of enterprises producing large-scale chemicals. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2024. T. 23. № 3. P. 65–71. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-3-65-71>.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-57-66>



## Перспективы развития субъектов малого и среднего предпринимательства до 2030 года в рамках реализации новых нацпроектов

**Т. А. Шпилькина**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[luk\\_72@mail.ru](mailto:luk_72@mail.ru)*

*Российский химико-технологический университет  
им. Д.И. Менделеева (РХТУ им. Д.И. Менделеева),  
Москва, Россия*

**О. Н. Долина**

*Кандидат технических наук, доцент,  
[olgadolina@yandex.ru](mailto:olgadolina@yandex.ru)*

*Православный Свято-Тихоновский гуманитарный университет,  
Москва, Россия*

**Н. Н. Филимонова**

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

*Российский новый университет (РосНОУ),  
Москва, Россия*

**Л. С. Артамонова**

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

*Российский экономический университет  
им. Г.В. Плеханова (РЭУ им. Г.В. Плеханова),  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В данной публикации авторами были исследованы вопросы перспектив развития субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) до 2030 года в рамках реализации новых нацпроектов в России, к которым относятся: «Семья», «Молодёжь России», «Продолжительная активная жизнь», «Кадры» и «Экономика данных».

В процессе проведения исследования авторами были приведены аналитические данные по динамике субъектов МСП за 2017–2024 годы, доле МСП в ВВП страны, кредитованию субъектов МСП и задолженности их в 2024 году. Одной из причин ограничения финансирования МСП за счет кредитных ресурсов, по мнению авторов, является продолжение роста учетной ставки ЦБ РФ.

Приведены положительные примеры развития субъектов МСП в промышленности с аналитическими данными по их развитию. Представлены наиболее актуальные и ожидаемые перспективы развития субъектов МСП до 2030 года с учетом выявленных проблем и возможностей. Результаты данного исследования позволят более точно оценить вклад и значение предприятий малого и среднего предпринимательства для экономики России.

**Ключевые слова:** предпринимательство, развитие субъектов МСП, нацпроекты, перспективы, динамика, кредитование, промышленность, российские бренды, новые направления и технологии развития, стратегия.

**Для цитирования:** Шпилькина Т.А., Долина О.Н., Филимонова Н.Н., Артамонова Л.С. Перспективы развития субъектов малого и среднего предпринимательства до 2030 года в рамках реализации новых нацпроектов. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 57–66. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-57-66>.

## Prospects for the development of SMEs until 2030 as part of the implementation of new national projects

**T. A. Shpilkina**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[luk\\_72@mail.ru](mailto:luk_72@mail.ru)*

*D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology,  
Moscow, Russia*

**O. N. Dolina**

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

*St. Tikhon's Orthodox University for the Humanities,  
Moscow, Russia*

**N. N. Filimonova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[filimonova\\_nadin@yandex.ru](mailto:filimonova_nadin@yandex.ru)*

*Russian New University (RosNOU),  
Moscow, Russia*

**L. S. Artamonova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[arta\\_larisa@yandex.ru](mailto:arta_larisa@yandex.ru)*

*Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *In this publication, the authors investigated the prospects for the development of SMEs until 2030 as part of the implementation of new national projects in Russia, which include: «Family», «Youth of Russia», «Long active life», «Personnel» and «Data Economy».*

*In the course of the study, the authors provided analytical data on the dynamics of SMEs for 2017–2024, the share of SMEs in the country's GDP, lending to SMEs and their debt in 2024. According to the authors, one of the reasons for limiting SME financing at the expense of credit resources is the continued growth of the discount rate of the Central Bank of the Russian Federation.*

*Positive examples of the development of SMEs in industry with analytical data on their development are given. The most relevant and expected prospects for the development of SMEs until 2030 are presented, taking into account the identified problems and opportunities. The results of this study will allow us to more accurately assess the contribution and importance of small and medium-sized enterprises to the Russian economy.*

**Keywords:** *entrepreneurship, development of SMEs, national projects, prospects, dynamics, lending, industry, Russian brands, new directions and technologies of development, strategy.*

**For citation:** *Shpilkina T.A., Dolina O.N., Filimonova N.N., Artamonova L.S. Prospects for the development of SMEs until 2030 as part of the implementation of new national projects. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 57–66. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-57-66>.*

В этом году завершается реализация нацпроектов, которые были разработаны в 2018 году и должны быть реализованы до конца 2024 года. На сегодняшний день реализация большинства проектов прошла успешно, что уже заметно в тех регионах<sup>1</sup>, где активно заработала промышлен-

<sup>1</sup> Шпилькина Т.А. Технологическая трансформация в экономике и ее влияние на развитие современного предпринимательства. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 7(113). С. 229–233.

ность, ОПК, сельское хозяйство, внедрен ряд технологических и туристических проектов. Важным проектом для развития «предприятий МСП стал нацпроект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»<sup>2</sup>, рассчитанный на 5 лет, как и остальные.

Как показал анализ, проведенный экспертами, учеными и специалистами по запущенным в 2019 году нацпроектам, их реализация не везде была осуществлена в полном объеме, далеко не все, что было запланировано, реализовано по факту. Очень большие нарекания во многих регионах страны, к реализации нацпроекта «Жилье и городская среда», к сожалению, далеко не все удалось сделать. В этой связи, «в августе 2024 года Минэкономразвития России и Минфин должны были представить в Правительство РФ предложения по актуализации единого плана по достижению национальных целей развития до 2030 года и с перспективой до 2036 года, в котором должны быть увязаны показатели национальных целей развития, национальных проектов, стратегических инициатив социально-экономического развития и государственных программ»<sup>3</sup>. Президентом РФ В.В. Путиным в Послании, представленном в феврале 2024 года, были озвучены новые национальные проекты, которые должны быть реализованы уже до 2030 года. К ним относятся такие, как показано на рисунке 1.

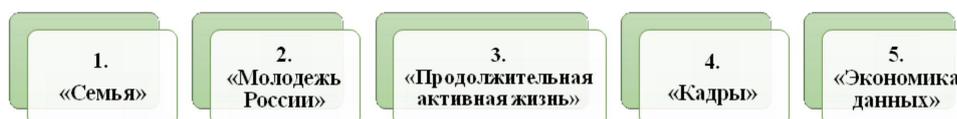


Рис. 1. Новые национальные проекты РФ с реализацией до 2030 года<sup>4</sup>

Еще в период обсуждения и подготовки нацпроектов на период с 2019 по 2024 годы, в 2018 году параллельно с импортозамещением, в Правительстве РФ, в экспертном и научном сообществе стали говорить о технологическом суверенитете страны. Так, Президент В.В. Путин в апреле 2023 года на заседании президиума Госсовета в Туле, который был посвящен развитию промышленности РФ, отметил, что «антироссийские санкции Запада продлятся долго, поэтому необходимо выработать меры суверенного развития страны»<sup>5</sup>.

В «процессе продвижения к технологическому суверенитету критически важно наладить машину двустороннего трансфера перспективных технологий между военным и коммерческим секторами»<sup>6</sup>, и в этом не последнюю роль играют субъекты МСП. Перспективными направлениями в ближайшем будущем станет развитие следующих направлений деятельности (рис. 2).

Для анализа развития субъектов МСП, рассмотрим их динамику за 7 лет, с 10.01.2017 по 10.10.2024 гг., как это показано на рисунках 3 и 4.

Из приведенных данных на рис. 3 и 4, следует, что больше всего субъектов МСП насчитывалось на 10.10.2024 года, их было 6 437 421 ед. Благоприятным годом для МСП стал 2019 год, когда насчитывалось 6 041 195 субъектов МСП. На тот момент многим казалось, что ситуация сложная и все надежды возлагали на 2020 год. Но, оказалось совсем иначе.

Пандемийные 2020–2021 годы были, с одной стороны сложными для многих предприятий, с другой стороны, появились новые форматы и возможности деятельности.

<sup>2</sup> Шпилькина Т.А. Технологическая трансформация в экономике и ее влияние на развитие современного предпринимательства. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 7(113). С. 229–233.

<sup>3</sup> Новости – Правительство. – URL: <http://government.ru/news/50527/>.

<sup>4</sup> Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 29.02.2024 «Послание Президента Федеральному Собранию» URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_471111/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/).

<sup>5</sup> Импортозамещение и технологический суверенитет. Российская газета. – URL: <https://rg.ru/2023/04/04/reg-cfo/razvivat-s-umom.html>.

<sup>6</sup> Шпилькина Т.А. Технологическая трансформация в экономике и ее влияние на развитие современного предпринимательства. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 7(113). С. 229–233.



Рис. 2. Перспективные направления и новые технологии развития в экономике страны <sup>7,8</sup>



Рис. 3. Динамика количества субъектов МСП в РФ за период с 10.01.2017 по 10.10.2024 <sup>9</sup>

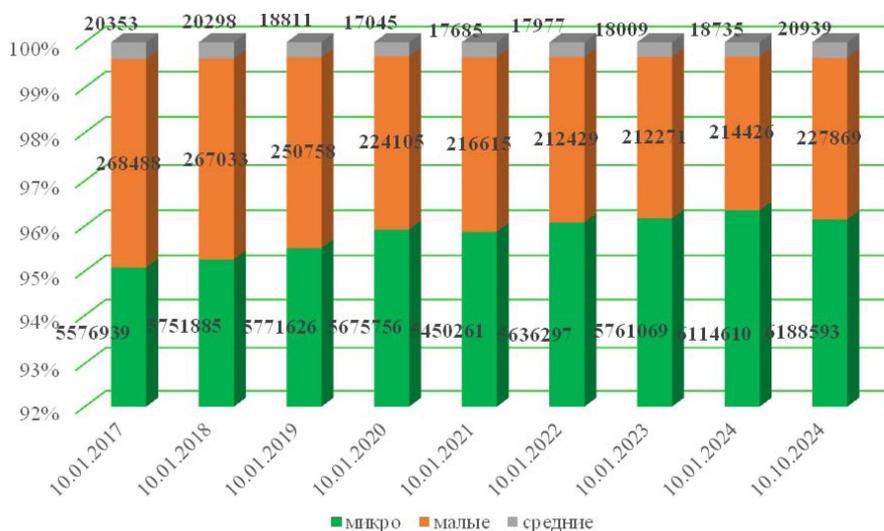


Рис. 4. Динамика количества субъектов МСП в РФ в структуре за период с 10.01.2017 по 10.10.2024 годы <sup>10</sup>

<sup>7</sup> Лукин А.С., Велюжинец Е.С., Веремеенко И.А., Шилькина Т.А. Влияние технологии рендеринга на развитие VR-тренажеров. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 9-3(96). С. 94–100.

<sup>8</sup> РБК. Тренды. <https://dzen.ru/a/YfcUfCrvOAtQpd7d>.

<sup>9</sup> Составлено авторами по данным: Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. – URL: <https://rmsp.nalog.ru/>.

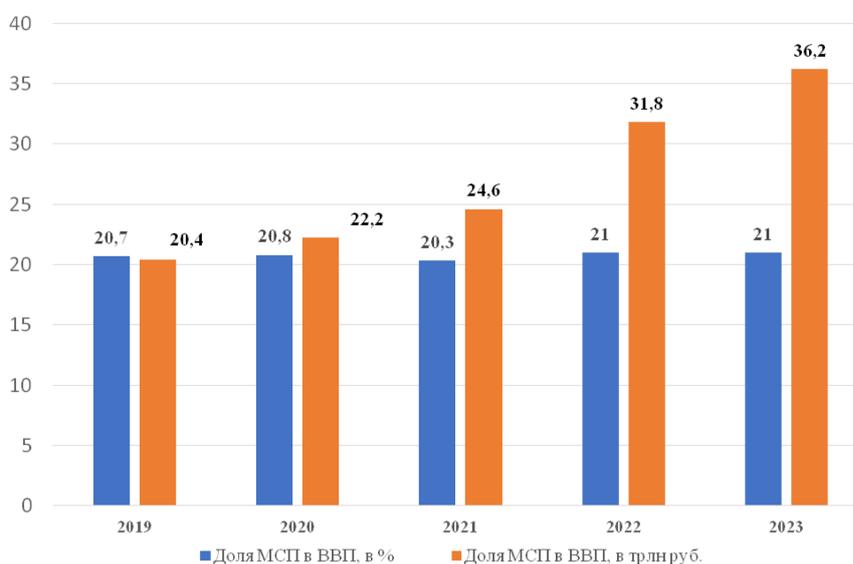
<sup>10</sup> Там же.

По группам МСБ с учетом анализа их численности, данные за период с 10.01.2017 по 10.10.2024 год, следующие:

- микропредприятий стало *больше* на 611 654 ед. или на почти на 11%;
- малых предприятий стало *меньше* на 40619 ед. или на 15,1%;
- средних предприятий стало *больше* на 586 ед. или на 2,9%.

Негативной тенденцией можно считать сокращение числа малых предприятий, начиная с 2017 года и по 2023 годы. Так, на 10.01.2017 года их было 268468 ед., на 10.01.2018 года — 267 033 ед. (сокращение составило — 1435 ед.), а на 10.01.2023 года их насчитывалось 212271 ед. (сокращение по сравнению с 2017 годом составило 56 197 ед. или в относительном измерении это 20,9%). Если сравнить данные за январь 2024 года и январь 2017 года по средним предприятиям, то также видна отрицательная динамика. Ситуация изменилась к осени 2024 года. Это связано с тем, что ряд *малых предприятий перешел в категорию средних и крупных*, поэтому средних стало чуть больше, а малых меньше.

Важным вопросом на протяжении долгих лет остается вклад МСП в ВВП страны. Рассмотрим долю МСП в ВВП страны за 2019–2023 годы, которая представлена на рисунке 5.



\* Данные за 2023 год приведены, по второй оценке, ВВП Росстатом <sup>11</sup>

Рис. 5. Доля МСП в ВВП страны за 2019–2023 годы <sup>12</sup>

Как видно, доля МСП в ВВП страны в относительном измерении снизилась в 2021 году по сравнению с 2019–2020 гг. Если в 2020 году субъектам МСП была оказана поддержка, были приостановлены платежи, то в 2021 году предпринимателям уже пришлось платить по счетам, в итоге часть предприятий МСП из-за нехватки средств вынуждена была закрыть бизнес. Тем не менее на протяжении 5 лет виден рост доли ВВП страны в денежном измерении. Доля МСП в ВВП РФ в 2023 году достигла значения 36,2 трлн. руб., что больше показателя 2019 года почти в 1,77 раза. Если же посмотреть на представленные значения с точки зрения поставленных Правительством РФ целей, то вклад МСП должен быть порядка 30–40%, которых пока не достигли и нужно к ним стремиться.

Рост количества МСП в 2022–2023 годах и их вклад в ВВП стал возможным благодаря введенным в отношении РФ санкциям и замене иностранных компаний. Многие российские компании, выпуская достаточно востребованную и качественную продукцию, находились во втором эшелоне, а после начала СВО, они смогли преуспеть и продемонстрировать свою продукцию не

<sup>11</sup> Росстат представляет вторую оценку ВВП за 2023 год. <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/234206>.

<sup>12</sup> Составлено автором по данным: Доклад Минэкономразвития о развитии субъектов МСП. — URL: <https://www.economy.gov.ru/material/>.

только в своем регионе, но и выйти на всероссийский и зарубежный уровень. В этом хорошую рекламу бизнесу делают маркетинговые кампании, благодаря им покупатели узнают о российских брендах, о том, что сделано в России субъектами МСП. В итоге их доля выросла, у них появились новые возможности.

Не менее интересными данными, демонстрирующими развитие субъектов МСП, являются данные по кредитованию субъектов МСП. Важную поддержку бизнесу оказали, такие виды поддержки, как:

1) «Программа «1764», которая выглядит примерно так же, как и льготная ипотека: банк выдает предпринимателю кредит под 13,5%, потом обращается в Минэкономразвития и получает из бюджета субсидию на 3,5%»<sup>13</sup>;

2) программа стимулирования кредитования (ПСК), которая позволяет субъектам малого и среднего предпринимательства получить льготные кредиты на оборотные или инвестиционные цели, развитие предпринимательской деятельности, рефинансирование и др.;

3) Фонды содействия кредитованию (гарантийные фонды, фонды поручительства) (РГО);

4) «Зонтичные поручительства» — это форма финансовой поддержки, при которой Корпорация МСП берёт на себя часть обязательств заёмщика перед банком. В случае одобрения кредита корпорация покрывает до 50% от его общей суммы<sup>14</sup>. Объемы кредитов, предоставленные субъектам МСП в 2019–2022 гг. приведены на рисунке 6.

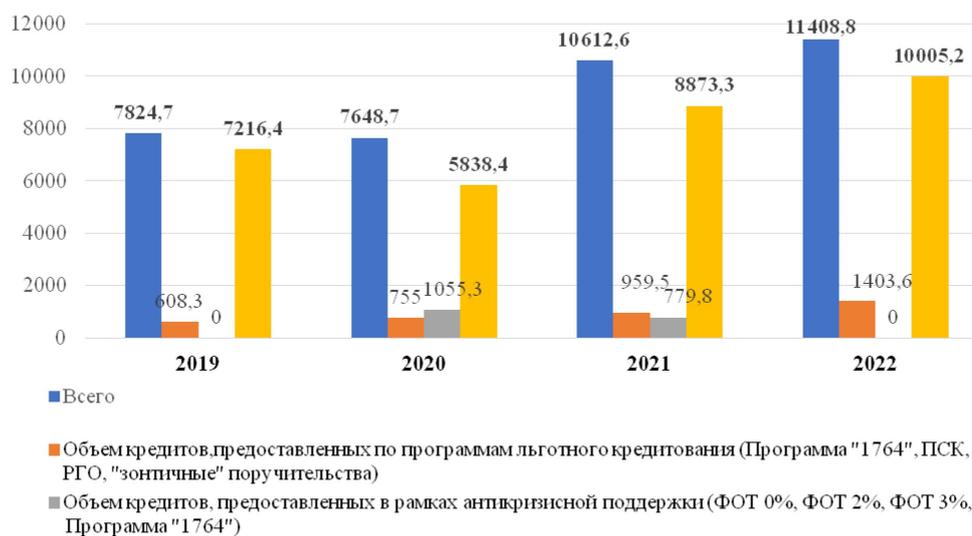


Рис. 6. Кредиты, предоставленные субъектам МСП в 2019–2022 гг., млрд. руб.<sup>15</sup>

Данные рисунка 6 позволяют сделать вывод, что за 4 анализируемых года, объем кредитования субъектов МСП вырос с 7824,7 млрд. руб. в 2019 году до 11 408,8 млрд. руб. В денежном измерении увеличение составило 3584,1 млрд. руб., в относительных единицах — прирост 45,8%.

Задолженность по кредитам, предоставленным субъектам МСП, на 01.07.2024 составила 14,4 трлн. руб., годовой темп прироста показателя — 25,8% (на 01.06.2024 — 27,7%). Всего по состоянию на 01.07.2024 года кредиты имели 641 105 субъектов МСП, что на 17,6% выше значения 2023 г. По большей части это объясняется ростом ключевой ставки<sup>16</sup>. Несмотря на то, что в декабре 2023 г. учетная ставка поднялась до 16%, малые предприятия могли получить кредиты под 15% годовых, средний бизнес — по ставке 13,5%<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2018 г. № 1764.

<sup>14</sup> МСП. РФ. <https://msp.pf/services/antikrizisnye-mery/garantii-i-poruchitelstva-korporatsii-msp/>.

<sup>15</sup> Доклад Минэкономразвития о развитии субъектов МСП URL: <https://www.economy.gov.ru/material/>.

<sup>16</sup> Там же.

<sup>17</sup> Журнал для предпринимателей. — URL: <https://seller.ozon.ru/media/>.

В июне 2024 г. «субъектам МСП было предоставлено 295 250 кредитов на сумму 1,6 трлн. руб., что на 19,6% меньше объема выданных в мае. Средний размер кредита, предоставленного заемщику — субъекту МСП, сократился на 1 млн. руб. по сравнению с предыдущим месяцем, до 5,3 млн. руб.»<sup>18</sup>. В 2024 году наблюдается отрицательная динамика кредитования, и это во многом связано с ростом ключевой ставки.

К положительным примерам развития субъектов МСП в промышленности можно отнести такие предприятия, как:

**1. Российская компания ООО «ТЕХНОРЭД»**, которая начинала как стартап в 2018 году, в 2021 году она стала победителем конкурса<sup>19</sup>. Компания активно развивается уже 6 лет. TECHNORED — это динамично развивающаяся, инновационная компания, которая не только меняет рынок и задает тренды, но и очень внимательно относится к процессу управления компанией и её структуре, к разработке стратегии и её плана реализации.

Ключевые параметры развития компании на 2024 год:

- «1) себестоимость продукции — снижение на 35%;
- 2) количество брака — снижение на 10%;
- 3) снижение затрат на ФОТ до 5 раз;
- 4) увеличение объема продукции до 3 раз»<sup>20</sup>.

**2. Организация ООО «ПГ ВЕКПРОМ»**, образованная в РФ в 2008 году, используя передовой опыт российских и зарубежных партнеров, прошла непростой путь от поставок портативного оборудования до решения сложнейших задач по внедрению самых передовых промышленных технологий<sup>21</sup>. На данный момент перенесла штаб-квартиру в Московскую обл., г. Жуковский.

Организация ООО «ПГ ВЕКПРОМ», имея статус субъекта МСП, получала разные виды поддержки, однако по итогам 2022 года компания получила выручку в объеме более 2 млрд. руб. и 10.07.2023 года перестала быть субъектом МСП<sup>22</sup>, перейдя в категорию крупных предприятий, при этом за период 2022–2023 гг. выручка за 2023 год составила 5,3 млрд. руб., а чистая прибыль компании выросла более чем в 2 раза, что говорит об очень успешной деятельности предприятия<sup>23</sup>.

**3. Компания «Гельтек»** — молодой российский бренд, основателем и владельцем является Сергей Кириш. Компания появилась 30 лет назад в стенах НИИ «Медполимер» в 1994 году. Гельтек» означает «гелевые технологии»<sup>24</sup>. Компания входит в число средних предприятий, так как выручка с НДС в 2023 году составила 1,6 млрд. руб., из которых косметика составляла примерно половину. В 2024 году выручка будет примерно в 2,3–2,4 млрд. руб., из которых косметика составит 1,5 млрд. руб., если компании удастся реализовать планы, она станет уже крупным производителем продукции<sup>25</sup>.

На основании проведенного анализа динамики развития субъектов МСП за 2017–2024 годы, оказываемой государственной поддержки и проблем, можно сделать следующие выводы о перспективах развития субъектов МСП до 2030 года:

1. Дальнейшее развитие предприятий МСП ожидается в сфере промышленности по отраслям экономики, сельского хозяйства, туризма, сферы услуг в рамках таких нацпроектов, как «Кадры», «Молодежь России» и др.

2. Апробация и внедрение в отрасли и сферы экономики российских ИТ-технологий, что позволит снизить зависимость от зарубежного ПО. Более активное развитие беспилотного транспорта. Все это будет осуществляться в рамках нацпроекта «Экономика данных». Важно понимать,

<sup>18</sup> Официальный сайт ЦБР. — URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/sors/credit/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/credit/).

<sup>19</sup> Основы предпринимательской деятельности: учебник / Т.А. Шпилькина, Л.С. Артамонова, Л.А. Биткова [и др.]. — М.: ООО «Издательство «КноРус», 2024. 416 с.

<sup>20</sup> ООО «Технорэд». — URL: <https://technored.ru/about/>.

<sup>21</sup> Официальный сайт ООО «ПГ Векпром». — URL: <https://www.vekpro.ru>.

<sup>22</sup> Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. — URL: <https://www.audit-it.ru/>.

<sup>23</sup> Официальный сайт ООО «ПГ Векпром». — URL: <https://www.vekpro.ru>.

<sup>24</sup> Калянина Н. Бизнес на вау-эффекте. Монокль. 2024. № 40. С. 19–25.

<sup>25</sup> Там же.

что «в цифровой экономике трансформируется традиционный спектр товаров и услуг, в результате активнее используются передовые технологии»<sup>26</sup>.

3. Оптимизация логистических процессов, что очень важно для развития малого и среднего бизнеса в регионах страны. Новые маршруты, безопасные и качественные дороги будут способствовать не только развитию субъектов МСП в разных отраслях и сферах экономики страны, но и росту числа внутренних туристических потоков.

4. Необходимо продолжение реализации программ поддержки МСП по льготному кредитованию, так как с учетом роста ключевой ставки до 21% ЦБ РФ 25 октября 2024 года, делает невозможным получение средств на развитие.

5. Многих предпринимателей удивил и озадачил «Федеральный закон № 176-ФЗ, принятый 12 июля 2024 года, посвященный налоговой реформе 2025 года. В числе прочего изменения затронули организации и ИП на УСН»<sup>27</sup>. С 2025 года субъектам, принявшим специальный режим налогообложения УСН, придется платить НДС. Для того, чтобы разобраться, кого это непосредственно коснется, уже сейчас следует подготовиться, чтобы потом не возникло проблем с уплатой налога, либо принять сейчас решение и с нового года перейти на другой спецрежим. Это, безусловно, повлияет на работу МСП.

6. Для предприятий МСП в сфере сельского хозяйства «важным решением видится создание к 2030 году единой цифровой платформы агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов, которая должна упростить для аграриев получение различных видов господдержки»<sup>28</sup>.

7. Следует в большей степени обратить внимание на те регионы РФ, где есть проблемы с развитием субъектов МСП, и оказать им необходимую помощь. Как показывают исследования этого вопроса — «значительное усиление региональной дифференциации в субъектах РФ обосновывает необходимость проработки действенных механизмов обеспечения экономической безопасности территорий, среди которых инструменты поддержки малого и среднего предпринимательства особенно актуальны, поскольку глубоко не затрагивают специализацию регионов»<sup>29</sup>.

8. Необходимо продолжить поддержку по продвижению российских брендов на зарубежные рынки и развитию реального сектора экономики<sup>30</sup>.

9. Более активно нужно привлекать молодых людей и людей среднего возраста для работы со старшим поколением в рамках программ Московского долголетия и подобного опыта в регионах РФ, что укладывается в рамки нацпроекта «Продолжительная активная жизнь». Это позволит не только создать новые рабочие места, но и даст возможность пожилым людям получить новые знания и компетенции в сфере новых технологий, а вот для молодежи будут полезны знания и опыт людей старшего возраста в сфере промышленности, культуры, искусства и др. Такой взаимобмен не даст прерваться преемственности поколений.

Задача, поставленная руководством страны до 2030 года, состоит в быстром развитии производства и технологий, повышении производительности труда. «Цифровые изменения, происходящие в экономике, приводят к тому, что возрастают требования к качеству человеческого капитала»<sup>31</sup>. Следовательно, нужны новые методики, позволяющие получать новые компетенции за небольшой отрезок

<sup>26</sup> Борисова О.В. Трансформация отдельных элементов бизнес-модели компаний под влиянием современных технологий. Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. № 2. С. 114–127.

<sup>27</sup> Информационная система 1С:ИТС. — URL: <https://its.1c.ru/>.

<sup>28</sup> Формирование механизмов устойчивого развития субъектов малого и среднего бизнеса: теоретические и прикладные аспекты / Г.З. Ахметова, Е.И. Балалова, Е.В. Рибокене [и др.]. — М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. 219 с.

<sup>29</sup> Беляевская-Плотник, Л.А., Артамонова Л.С., Андреева П.А. Меры поддержки малого и среднего бизнеса в Арктике как фактор обеспечения экономической безопасности макрорегиона. Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2020. № 1-2. С. 198–213.

<sup>30</sup> Ситников Е.В., Лопаткин Д.С., Шушунова Т.Н., Гринев Н.Н. Новые подходы к научно-технологическому развитию России: ориентиры на повышение конкурентоспособности. Инновации и инвестиции. 2020. № 12. С. 217–222.

<sup>31</sup> Филимонова Н.Н., Ким М.Э. Значение трансформации рисков в условиях цифровой экономики. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-2(83). С. 102–106.

зок времени. «Как в период 90-х годов XX века, так и сейчас на повестке дня встает вопрос не просто об открытии бизнеса, но и о его стратегическом развитии»<sup>32</sup>, которая «в современных условиях состоит в переходе на траекторию инновационного развития и технологического лидерства»<sup>33</sup>, при этом нельзя забывать, что именно «индустриальный сектор является основой технологического суверенитета страны, он определяет стратегию пространственного развития»<sup>34</sup>.

Экономике России нужны подготовленные и профессионально обученные кадры, необходим рост числа субъектов МСП во всех отраслях и сферах экономики, особенно в сфере технологического предпринимательства, ведь, вкладывая средства в свой бизнес и развивая его, предприниматели будут наращивать выпуск товаров и услуг, что приведет к увеличению ВВП страны и их доли в нем.

### Список литературы

1. Беляевская-Плотник Л.А., Артамонова Л.С., Андреева П.А. Меры поддержки малого и среднего бизнеса в Арктике как фактор обеспечения экономической безопасности макрорегиона. Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2020. № 1-2. С. 198–213.
2. Борисова О.В. Трансформация отдельных элементов бизнес-модели компаний под влиянием современных технологий. Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. № 2. С. 114–127.
3. Долина О.Н., Шпилькина Т.А., Филимонова Н.Н. Трансформация ценностей, потребления и структуры производства в современной России. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23, № 3. С. 80–89.
4. Калянина Н. Бизнес на вау-эффекте. Монокль. 2024. № 40. С. 19–25.
5. Лукин А.С., Велюжинец Е.С., Веремеенко И.А., Шпилькина Т.А. Влияние технологии рендеринга на развитие VR-тренажеров. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 9-3(96). С. 94–100.
6. Основы предпринимательской деятельности: учебник / Т.А. Шпилькина, Л.С. Артамонова, Л.А. Биткова [и др.]. – М.: ООО «Издательство «КноРус», 2024. 416 с.
7. Ситников Е.В., Лопаткин Д.С., Шушунова Т.Н., Гринев Н.Н. Новые подходы к научно-технологическому развитию России: ориентир на повышение конкурентоспособности. Инновации и инвестиции. 2020. № 12. С. 217–222.
8. Филимонова Н.Н., Ким М.Э. Значение трансформации рисков в условиях цифровой экономики. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-2(83). С. 102–106.
9. Формирование механизмов устойчивого развития субъектов малого и среднего бизнеса: теоретические и прикладные аспекты / Г.З. Ахметова, Е.И. Балалова, Е.В. Рибокене [и др.]. – М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. 219 с.
10. Шпилькина Т.А., Фролова В.Б., Артамонова Л.С., Филимонова Н.Н. Стратегические аспекты и тенденции развития сектора малого и среднего бизнеса в России и странах Латинской Америки. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 11-3(81). С. 182–188.
11. Шпилькина Т.А. Технологическая трансформация в экономике и ее влияние на развитие современного предпринимательства. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 7(113). С. 229–233.
12. Шушунова Т.Н., Ситников Е.В. Трансформация отечественной экономической модели в целях обеспечения технологического суверенитета. Экономическая безопасность. 2023. Т. 6, № 3. С. 925–940.

### References

1. Belyaevskaya-Plotnik L.A., Artamonova L.S., Andreeva P.A. Measures to support small and medium-sized businesses in the Arctic as a factor in ensuring the economic security of the macroregion. Scientific review. Series 1: Economics and right. 2020. № 1-2. S. 198–213.

<sup>32</sup> Шпилькина Т.А., Фролова В.Б., Артамонова Л.С., Филимонова Н.Н. Стратегические аспекты и тенденции развития сектора малого и среднего бизнеса в России и странах Латинской Америки. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 11-3(81). С. 182–188.

<sup>33</sup> Долина О.Н., Шпилькина Т.А., Филимонова Н.Н. Трансформация ценностей, потребления и структуры производства в современной России. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23, №3. С. 80–89.

<sup>34</sup> Шушунова Т.Н., Ситников Е.В. Трансформация отечественной экономической модели в целях обеспечения технологического суверенитета. Экономическая безопасность. 2023. Т. 6, № 3. С. 925–940.

2. Borisova O.V. Transformation of individual elements of a company's business model under the influence of modern technologies. *Management and business administration*. 2019. № 2. S. 114–127.
3. Dolina O.N., Shpilkina T.A., Filimonova N.N. Transformation of values, consumption and production structure in modern Russia. *Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*. 2024. T. 23, № 3. S. 80–89.
4. Kalyanina N. Wow-effect business. *Monocle*. 2024. № 40. S. 19–25.
5. Lukin A.S., Velyuzhinets E.S., Veremeenko I.A., Shpilkina T.A. The impact of rendering technology on the development of VR simulators. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2024. № 9-3(96). S. 94–100.
6. The basics of entrepreneurship: textbook / T.A. Shpilkina, L.S. Artamonova, L.A. Bitkova [et al.]. – Moscow: KnoRus Publishing House, LLC, 2024. 416 pp.
7. Sitnikov E.V., Lopatkin D.S., Shushunova T.N., Grinev N.N. New approaches to the scientific and technological development of Russia: a benchmark for improving competitiveness. *Innovation and investment*. 2020. № 12. S. 217–222.
8. Filimonova N.N., Kim M.E. The importance of risk transformation in the digital economy. *Economics and Business: theory and practice*. 2022. № 1-2(83). S. 102–106.
9. Formation of mechanisms for the sustainable development of small and medium-sized businesses: theoretical and applied aspects / G.Z. Akhmetova, E.I. Balalova, E.V. Ribokene [et al.]. – Moscow: Witte Moscow State University, 2023. 219 pp.
10. Shpilkina T.A., Frolova V.B., Artamonova L.S., Filimonova N.N. Strategic aspects and trends in the development of the small and medium sized business sector in Russia and Latin America. *Economics and Business: theory and practice*. 2021. № 11-3 (81). S. 182–188.
11. Shpilkina, T.A. Technological transformation in the economy and its impact on the development of modern entrepreneurship. *Economics and Business: theory and practice*. 2024. № 7(113). S. 229–233.
12. Shushunova T.N., Sitnikov E.V. Transformation of the domestic economic model in order to ensure technological sovereignty. *Economic security*. 2023. Vol. 6. No 3. S. 925–940.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-67-76>

## Специфика трансфера знаний во франчайзинге. Кейс бьюти-салона

Т. С. Шутова

Генеральный директор,  
[Shutova.tsh2011@yandex.ru](mailto:Shutova.tsh2011@yandex.ru)  
ООО «Маркет Франшиз»,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Переход от бизнес-модели с прямыми продажами к франчайзинговой модели требует пересмотра стратегии, структуры и ключевых бизнес-процессов фирмы. Одной из ключевых задач для менеджмента компании становится управление знаниями, которое играет важную роль в обеспечении ее конкурентоспособности. Изменение бизнес-модели предполагает изменения в цепочке создания ценности и организационной структуре компании в контексте франчайзинга.

Данное исследование акцентирует внимание на франшизе бизнес-формата, где управляющая компания не только передает право на продукт и услугу, но и предоставляет полный формат ведения бизнеса, включая маркетинговую стратегию, стандарты качества, набор организационных знаний о специфике оказания услуг. На примере сети салонов маникюра и педикюра 4hands демонстрируются практические аспекты трансформации, такие как передача операционных функций франчайзи и сложности в коммуникации внутри сети. Важность эффективного трансфера знаний подчеркивается как один из факторов устойчивого роста франчайзинговой сети. Также рассматриваются знания как стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентное преимущество компании, что подтверждается анализом по VRIO-модели.

**Ключевые слова:** франчайзинг, бизнес-модель, стратегический менеджмент, цепочка создания ценности, управление знаниями, конкурентное преимущество, трансфер знаний, бьюти-индустрия.

**Для цитирования:** Шутова Т.С. Специфика трансфера знаний во франчайзинге. Кейс бьюти-салона. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 67–76. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-67-76>.

## The specifics of knowledge transfer in franchising. The case of a beauty salon

T. S. Shutova

CEO,  
[Shutova.tsh2011@yandex.ru](mailto:Shutova.tsh2011@yandex.ru)  
LLC «Market Franchise»,  
Moscow, Russia

**Abstract:** The transition from a direct sales business model to a franchise model requires a review of the company's strategy, structure and key business processes. One of the key tasks for the company's management is knowledge management, which plays an important role in ensuring its competitiveness. Changing the business model involves alterations in the value chain and organizational structure of the company in the context of franchising.

This study focuses on the business format franchise, where the management company not only transfers the right to a product and service, but also provides a complete business format, including a marketing strategy, quality standards, and a set of organizational knowledge about the specifics of providing services. Using the example of the 4hands manicure and pedicure salon network, practical aspects of transformation are demonstrated, such as the transfer of operational functions to franchisees and difficulties in communication within the network. The importance of effective knowledge transfer is emphasized as one of the factors of sustainable growth of the franchise network. Knowledge is also considered as a strategic resource that provides a competitive advantage of the company, which is confirmed by the analysis of the VRIO model.

**Keywords:** *franchising, business model, strategic management, value chain, knowledge management, competitive advantage, knowledge transfer, beauty industry.*

**For citation:** *Shutova T.S. The specifics of knowledge transfer in franchising. The case of a beauty salon. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 67–76. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-67-76>.*

### Введение

Франчайзинг является одной из популярных стратегий для ведения бизнеса во многих отраслях по всему миру<sup>1</sup>. В 2023 году в России оборот рынка франчайзинга вырос на 14,5% по сравнению с предыдущим годом и достиг 3,18 трлн. Рублей.<sup>2</sup>

По мере построения успешного «традиционного» бизнеса компании в ряде случаев трансформируют свою бизнес-модель в пользу франчайзинга, чтобыкратно масштабировать бизнес, при этом сфокусироваться на своих ключевых компетенциях: знании рынка, маркетинге услуг, выстраивании долгосрочных отношений с клиентами, повышении узнаваемости бренда. В такой модели функция по осуществлению операционной деятельности передается франчайзи, которые фокусируются на обеспечении экономической эффективности своих объектов и экономной реализации стратегии, определяемой управляющей компанией.

Популярность франчайзинга среди предпринимателей также может объясняться меньшим количеством рисков при запуске компании в сравнении с другими форматами бизнеса. Франчайзи получают не только узнаваемый бренд и секреты производства от держателя франшизы, но и рекомендации по ведению бизнеса, следуя которым с большей долей вероятности они достигнут успеха<sup>3</sup>. В свою очередь, франчайзер получает не только финансовый капитал от паушальных взносов и роялти, но и знания о локальных особенностях рынка товаров и услуг.

Одним из факторов успешного развития франчайзинговой сети является управление знаниями (knowledge management) — как внутри организации, так и за ее пределами. В управление знаниями могут входить такие процессы, как: разработка, совершенствование и распространение знаний)<sup>4</sup>.

В процессе передачи знаний в рамках франчайзинговой сети возникает дилемма между необходимостью обеспечения понятности и воспроизводимости бизнес-процессов для франчайзи и стратегическими рисками, связанными с утратой зависимости франчайзи от франчайзера. Таким образом, правильно структурированный и налаженный процесс передачи знаний во франчайзинговой сети является критическим фактором успеха и обеспечения ее конкурентоспособности. При этом владельцы бизнеса становятся кураторами контента, что позволяет им выбирать франчайзи, которые будут соответствовать ценностям и стандартам компании.

Цель исследования: выделить ключевые факторы устойчивого конкурентного преимущества франчайзинговой сети в бьюти-индустрии на примере сети 4hands на российском рынке.

### Особенности функционирования моделей франчайзинга

При переходе бизнеса от формата В2С (прямые продажи) к формату В2В (франчайзинг) существенно трансформируется модель создания ценности, что требует пересмотра организационной структуры компании. В контексте франчайзинга это проявляется в изменении ключевых процессов и стратегий, направленных на удовлетворение потребностей различных целевых аудиторий.

<sup>1</sup> Sorenson O., Swrensen J. B. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic management journal*. 2001. Т. 22. №. 677. С. 713–724. Inma C. Purposeful franchising: Re-thinking of the franchising rationale. *Singapore Management Review*. 2005. Т. 27. №. 1. С. 27–49.

<sup>2</sup> Оборот рынка франчайзинга в России достиг 3,18 трлн рублей. *forbes.com* / 20 июня 2024: URL:<https://www.forbes.ru/biznes/514886-oborot-rynka-francajzinga-v-rossii-dostig-3-18-trln-rublej> (дата обращения 20.09.2024).

<sup>3</sup> Abdul Ghani M.F. et al. A preliminary study: Exploring franchising growth factors of franchisor and franchisee. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Т. 8. №. 3. С. 138.

<sup>4</sup> Paswan A.K., Wittmann C.M. Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*. 2009. Т. 38. №. 2. С. 173–180.

Изменения в стратегии компании зачастую касаются изменений в цепочке создания ценности. Общий вид цепочки создания ценности (стоимости) по Майклу Портеру представлена на рисунке 1.

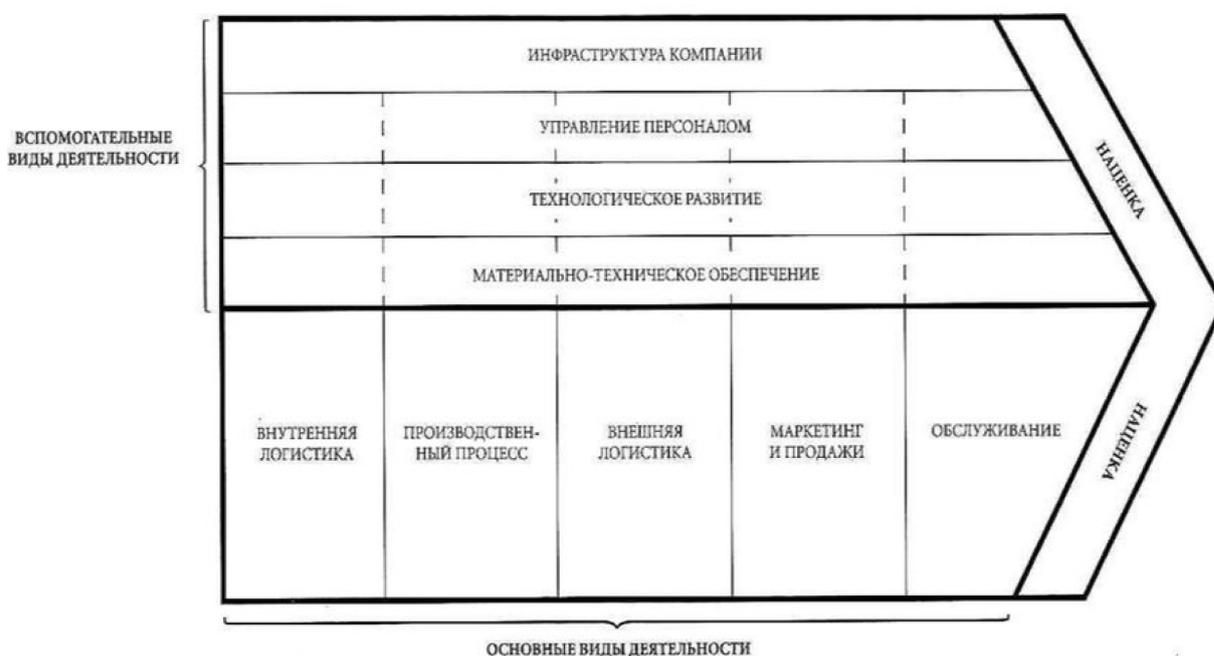


Рис. 1. Цепочка создания ценности в общем виде <sup>5</sup>

При переходе к франчайзинговой модели основные виды деятельности осуществляются одновременно партнером-франчайзи и его командой (непосредственно в точках сети) и франчайзером (на уровне всей сети), а вспомогательные остаются полностью за управляющей компанией.

Так, франчайзинг может рассматриваться как стратегия, к которой прибегают компании, чтобы поддерживать постоянное развитие бизнеса за счет создаваемых новых организаций. Более того франчайзинг является примером того, как новые небольшие организации поддерживают себя за счет стратегии установления связей с более зрелыми компаниями, что также помогает им преодолеть некоторые ограничения, которые связаны с возрастом и/или размером <sup>6</sup>.

Также переход от бизнес-модели с прямыми продажами (B2C) к франчайзингу (B2B) подразумевает изменение стратегии компании. Сформулированная «на бумаге» стратегия для реализации потребует оборудование, убеждение работников в целесообразности этой идеи и *измененную структуру* <sup>7</sup>.

Согласно Ричарду Л. Дафту, изменение организационной структуры компании является одним из возможных следствий внедрения стратегии (рис. 2).

Изменения в структуре при изменениях в стратегии происходят по двум основным причинам <sup>8</sup>:

1. Структура компании в большей степени определяет, каким образом устанавливаются цели и политика компании.
2. Структура компании влияет на распределение ресурсов.

<sup>5</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с. ISBN 5-9614-0182-0.

<sup>6</sup> Falbe C. M., Dandridge T. C., Kumar A. The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of business venturing*. 1999. Т. 14. №. 1. С. 125—140.

<sup>7</sup> Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. 864 с.: ил. (Серия «Классика MBA»). ISBN 5-94723-014-3.

<sup>8</sup> David, Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. — 13th ed. ISBN-13: 978-0-13-612098-8.

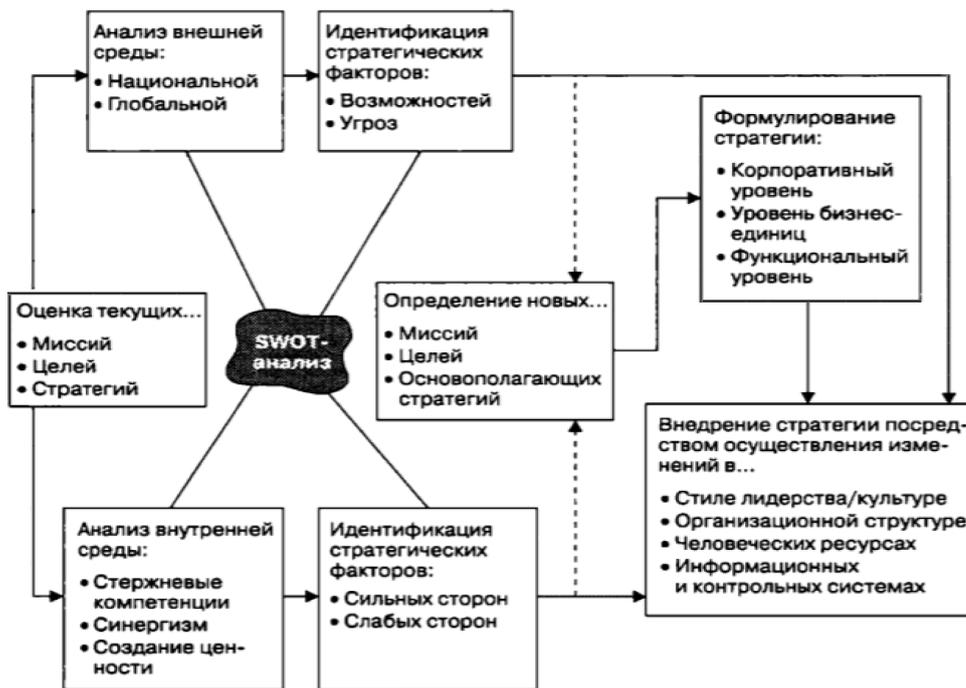


Рис. 2. Процесс стратегического менеджмента<sup>9</sup>

Таким образом, новая стратегия предопределяет новую структуру компании. Согласно Чандлеру, по мере роста организации и изменения стратегии с течением времени часто повторяется определенная структурная последовательность (рис. 3).



Рис. 3. Взаимосвязь стратегии и структуры по Чандлеру<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. 864 с.: ил. (Серия «Классика МВА»). ISBN 5-94723-014-3.

<sup>10</sup> David, Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. — 13th ed. С. 221. ISBN-13: 978-0-13-612098-8.

В соответствии с передаваемыми правами и сферой применения выделяют несколько основных видов франшиз<sup>11</sup>:

- производственная франшиза;
- товарная франшиза;
- сервисная франшиза;
- франшиза бизнес-формата.

В данном исследовании будет рассматриваться франшиза бизнес-формата, так как данный вид подразумевает не только право на продукт, услугу и товарный знак, но и на сам формат ведения бизнеса — маркетинговую стратегию, стандарты ведения бизнеса и контроля качества и продолжительную двустороннюю коммуникацию<sup>12</sup>.

При трансформации бизнес-модели крайне важной становится задача управленцев в передаче знаний, что особенно актуально в контексте франчайзинга, где обмен знаниями и опытом между франчайзером и франчайзи играет ключевую роль в обеспечении устойчивого успеха и конкурентоспособности.

Предыдущие исследования указывают на то, что эффективное управление знаниями все чаще признается одной из основных проблем, с которыми приходится сталкиваться франчайзерам. Особенно это проявляется во франшизах бизнес-формата, так как с развитием рынка они становились более масштабными и наукоемкими<sup>13</sup>.

При переходе от модели В2С к модели В2В франчайзер больше не занимается продажей товаров, а информацией и знаниями. С учетом этого ключевым ресурсом, которым обладает франчайзер, являются знания, а управление этими знаниями становится одной из ключевых управленческих практик, которая необходима для успешного развития франшизы бизнес-формата<sup>14</sup>.

Знания франчайзера могут включать как неявные (*tacit knowledge*), так и явные (*explicit knowledge*) компоненты<sup>15</sup>. Для того чтобы составить уникальную базу знаний, управляющая компания аккумулирует знания от франчайзи, предоставляет проверенную бизнес-модель и вспомогательные услуги. Франчайзи, в свою очередь, являются одним из важных источников неявных знаний «с полей» для франчайзера. Знания отдельного франчайзи (при условии, что они правильно доставлены франчайзеру, обработаны и распространены) могут принести пользу другим франчайзи сети. Более того, франчайзи (с согласия управляющей компании) могут вносить изменения в продукты или услуги, опираясь на знание и особенности местного рынка, что часто приводит к повышению производительности сети<sup>16</sup>.

Основанный на знаниях (*knowledge-based*) и ресурсный (*resource-based*) подходы к теории фирмы рассматривают знания как наиболее стратегический ресурс для получения конкурентного преимущества. При этом знания должны быть уникальными, неповторимыми и достаточно легкими, чтобы франчайзи смог их воспроизвести<sup>17</sup>. Это соответствует требованиям к источникам конкурентного преимущества, описанным во VRIO-анализе, который позволяет оценить ресурсы и способности компании. Чтобы достичь устойчивого конкурентного преимущества фирмы, ее знания/ресурсы должны быть ценными (*valuable*), редкими (*rare*), невозпроизводимыми (*inimitable*) и организованными (*organized*). Также, существует VRIS-модель, которая утверждает,

<sup>11</sup> Шахова М. С. Классификация франшиз на российском рынке. Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2009. Т. 1. №. 2. С. 69–79.

<sup>12</sup> Blair R. D. *The economics of franchising*. Cambridge University Press, 2005.

<sup>13</sup> Lindblom A., Tikkanen H. Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*. 2010. Т. 48. №. 2. С. 179–188.

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Paswan A.K., D'Souza D., Rajamma R.K. Value co-creation through knowledge exchange in franchising. *Journal of Services Marketing*. 2014. Т. 28. №. 2. С. 116–125.

<sup>16</sup> Iddy J. J., Alon I. Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*. 2019. Т. 23. №. 4. С. 763–785.

<sup>17</sup> Там же.

что знание также должно быть устойчивым (sustainable), чтобы сохранять конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе<sup>18</sup>.

При этом следует учитывать, что, как только франчайзи станут достаточно зрелыми, они могут начать выходить из сети, поскольку инкорпорируют знания о бизнес-процессах внутрь своего бизнеса. Чтобы это предотвратить, необходимо соблюдать баланс между простотой знаний для научения франчайзи и сложностью их «извлечения» во внешнюю среду.

Применительно к случаю франчайзинга целесообразно рассмотреть вопрос возможности копирования знаний как устойчивого источника конкурентного преимущества при продаже франшизы.

#### **Управление знаниями во франчайзинге. Кейс бьюти-салона**

Описанные выше подходы к управлению знаниями во франчайзинговой сети в данной статье будут проанализированы на примере сети бьюти-салонов «4hands»<sup>19</sup>. «4hands» является первой бьюти-франшизой с гарантией окупаемости в договоре<sup>20</sup>.

Данная сеть работает по франшизе бизнес-формата, где управляющая компания предлагает франчайзи услугу запуска салона «под ключ», предоставляет обучение и персональное сопровождение, настройку и подключение к CRM-системе и готовую IT-инфраструктуру. Далее описание кейса базируется на первичной (внутренней) информации, полученной от менеджмента управляющей компании.

Компания «4hands» прошла трансформацию от модели бизнеса с прямыми продажами до франчайзинговой сети. В 2008 году был открыт первый салон «4hands» в Новосибирске.

В «4hands» стала популярной услуга «Сет в 4 руки», которая потом распространилась на всю бьюти-индустрию. Ее особенность заключается в выполнении маникюра и педикюра одновременно двумя мастерами. Для этой услуги в компании разработали кресла, которые удобны и для клиента, и для мастеров.

К 2012 году в Новосибирске было открыто десять салонов сети. В 2013–2014 гг. был зарегистрирован товарный знак и начат старт продажи франшизы «4hands». Менеджмент компании отмечает, что при переходе от B2C (прямые продажи) к B2B (франчайзинг) формату самыми трудными этапами были: формулирование структуры компании и определение, какие специалисты нужны, и поиск этих специалистов.

К 2024 году управление торговой маркой «4hands» осуществляется компанией ООО «МАРКЕТ ФРАНШИЗ». В структуру компании входит: генеральный директор, департамент открытия и снабжения, департамент франчайзинга, департамент PR и маркетинга, коммерческий департамент, финансовый и юридический департамент и учебный центр «На Ногтях».

Трансформация компании от модели прямых продаж к франчайзинговой сети меняет цепочку создания ценности с точки зрения распределения ответственности, контроля и управления. Компания-франчайзер передает часть функций франчайзи, что снижает операционные затраты и риски, но усложняет контроль за качеством и управлением брендом. Так, цепочка создания ценности компании при формате прямых продаж (as was) представляла собой классическую схему для салона ногтевого сервиса, где вся деятельность осуществлялась основательницей и её командой. При нынешнем формате франчайзинга (as is), произошли следующие изменения:

- Ответственность за часть операционной деятельности передается партнерам-франчайзи.

Компания-франчайзер задает стандарты, но франчайзи осуществляют продажи и оказывают услуги.

<sup>18</sup> Why You Need To Understand The VRIS Model When Setting Your Strategy. forbes.com / Nov. 17, 2023; URL:<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/11/17/why-you-need-to-understand-the-vris-model-when-setting-your-strategy/> (дата обращения 25.09.2024).

<sup>19</sup> 4hands — это международная сеть салонов маникюра и педикюра с опытом открытия более 200 салонов в России и мире.

<sup>20</sup> Франшиза 4 hands. Sberbank.ru URL: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/franchises/detail/4hands](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises/detail/4hands) (дата обращения 25.09.2024).

- Основная маркетинговая кампания осуществляется централизованно. Управляющая компания контролирует общую стратегию и бренд, но франчайзи в свою очередь могут инициировать собственный локальный маркетинг посредством развития личного бренда.
- Персонал в салоны сети нанимается и управляется франчайзи.
- Поддержка при открытии салона. Поиск локации, ремонт, подбор оборудования выполняет управляющая компания. После открытия у франчайзи есть менеджер от франчайзера, который сопровождает до и после открытия, разбирает показатели деятельности и дает необходимые рекомендации.

После трансформации бизнес-процессов была отмечена сложность, характерная для франчайзинговой сети, — коммуникация управляющей компании с франчайзи. Отмечается, что не все франчайзи одинаково вовлечены в изменения, а также часть информации остается в неформальных чатах между партнерами, и она не доходит до франчайзера. Таким образом кейс компании подтверждает приведенный выше тезис о том, что трансфер знаний становится одним из важных аспектов при трансформации бизнес-модели компании.

Важный вопрос в расширении франчайзинговой сети — это организация трансфера знаний. Этот процесс особенно важен, если компания нацелена не на количественный, а на качественный рост, что является конкурентным преимуществом на рынке бьюти-услуг.

В франчайзинговой сети «4hands» управляющая компания следит за тем, чтобы партнер-франчайзи прошел онлайн-курс и изучил информацию «на входе», к нему приставлен тренер-наставник на время процесса обучения. Онлайн-курс был разработан основательницей бренда и состоит не только из информации о компании и о франшизе, но и из базовых управленческих практик и теории управления. Таким образом, даже партнер без опыта ведения бизнеса может погрузиться в управление франшизой. Каждый модуль обучения включает не только образовательное видео и презентацию, но также упражнения, домашние задания, тесты, часто задаваемые вопросы, рабочую тетрадь, устные зачеты и практику в студиях компании.

У всех сотрудников и партнеров «4hands» есть доступ на постоянной основе ко всем технологиям и стандартам компании, а также возможность получать консультации по ведению и организации работы студий. На данный момент более 150 управляющих франчайзи сертифицированы и продолжают дистанционно обучаться на платформе Get course ([getcourse.4hands.ru](http://getcourse.4hands.ru)), что позволяет им контролировать работу своих сотрудников в студии и иметь постоянный доступ к стандартам группы сети «4hands» и «Nails up». Также на данной платформе записаны и опубликованы общедоступные курсы и вебинары.

Стоит отметить, что одним из стратегических направлений развития сети является обновляемая база знаний. Таким образом, при покупке франшизы, помимо бренда он покупает «подписку» на постоянно обновляемую базу знаний, которую предоставляет, обновляет и поддерживает управляющая компания. Это также будет являться сдерживающим фактором для выхода партнера из сети.

В случае рассматриваемого кейса «триггерами» для прекращения договора франчайзинга могут являться как новые требования со стороны управляющей компании, так и новая точка франшизы в непосредственной близости от конкретного салона. Также существуют примеры, когда после нарушения стандартов компании и ввода штрафных санкций управляющая компания решает расторгнуть договор франшизы с партнером-франчайзи.

При практическом изучении кейса такой тенденции выхода зрелых франчайзи из сети не было замечено, так как партнеры имеют не только финансовую, но и маркетинговую мотивацию оставаться внутри компании. Из-за сильного бренда сети при выходе из франшизы салон партнера значительно теряет в выручке (в отдельных случаях выручка падает вдвое в течение полугода после снятия вывески). Такой сильный бренд компании достигается, в том числе, и за счет значительных маркетинговых вложений (которые были бы нереализуемы в масштабах одного отдельного франчайзи). Важность бренда создает тесную связь между франчайзером и партнерами-франчайзи<sup>21</sup>. Бренд компании также оказывает положительное влияние на развитие личного бренда партнера, что является важным аспектом развития бизнеса в бьюти-индустрии.

<sup>21</sup> Watson A. et al. Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2005. Т. 12. №. 1. С. 25–34.

Нахождение франчайзи внутри сети позволяет им обмениваться знаниями не только с управляющей компанией, но и между собой. Существование совета франчайзи помогает наладить процесс коммуникации и вертикального и горизонтального трансфера знаний внутри сети. Также есть примеры, когда предложения отдельных франчайзи рассматривались управляющей компанией, а потом масштабировались на другие салоны сети.

Собранная база знаний с передачей в форме курсов, разработанная в рассматриваемой сети, может рассматриваться как источник конкурентного преимущества. Такой способ позволяет сформулировать явные знания из наработанного опыта и вынести их на корпоративный уровень, при этом личные знания становятся организационными.

При сборе информации были выявлены следующие ноу-хау компании «4hands»:

- алгоритм подбора локации;
- уникальные интерьеры / фирменное оборудование;
- ассортиментная линейка косметики;
- стандарты работы всех сотрудников (от мастера до администратора);
- маркетинговая стратегия.

Для оценки ресурсов, лежащих в основе конкурентного преимущества компании по VRIO-модели, были проанализированы несколько ключевых ресурсов франчайзинговой сети «4hands» (табл. 1). В таблице представлена оценка ресурсов компании, оцененная внутренними экспертами — сотрудниками компании из числа руководителей высшего звена (C-level). Оценка составляет от 1 до 5 баллов, что помогает оценить ресурсы компании в соответствии с каждым фактором модели. После оценивания были подсчитаны средние значения оценок по каждому ресурсу. Была принята следующая градация оценивания:

- 1–2,49 — это «низкая» оценка
- 2,5–3,99 — это «средняя» оценка
- 4–5 — это «высокая» оценка.

Таблица 1

Оценка ресурсов компании «4hands» по VRIO-модели<sup>22</sup>

Ресурс \ Фактор оценки	Value (ценность)	Rarity (редкость)	Imitability (сложность копирования)	Organization (организационная способность)
Процедура «в 4 руки»	Высокая	Средняя	Низкая	Высокая
Бренд и маркетинговая поддержка	Высокая	Средняя	Низкая	Высокая
Линейка собственной косметики	Высокая	Средняя	Средняя	Высокая
Активная поддержка франчайзи	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая
Система обучения франчайзи (в т.ч. обновляемая база знаний)	Высокая	Средняя	Высокая	Высокая

Значение большинства оценок на уровне «средняя» и «высокая» говорит о стратегическом и целенаправленном развитии ключевых ресурсов компании. Модель VRIO показывает, что у «4hands» есть ресурсы, которые выделяют её среди конкурентов, например: уникальная услуга «в 4 руки», собственная косметическая продукция и мощная поддержка франчайзи. Эти ресурсы позволяют обеспечить конкурентное преимущество компании на рынке и делают её франчайзинговую модель успешной. Стоит выделить систему обучения франчайзи (в т.ч. обновляемая база знаний), так как данный ресурс является дифференцирующим фактором для конкурентоспособ-

<sup>22</sup> Составлено автором.

ности компании. Его сложно скопировать, так как в нем заложены специфические знания, относящиеся к индустрии и компании. Линейка собственной косметики и активная поддержка франчайзи также являются преимуществами компании, которые выделяют ее среди конкурентов. Для обеспечения конкурентоспособности в отрасли бьюти-услуг (на примере рассмотренного кейса), компаниям следует разрабатывать и поддерживать вышеуказанные ресурсы.

### Выводы

1. Изменение бизнес-модели (переход от предоставления услуг непосредственному клиенту к модели франчайзинга) требует изменения организационной структуры компании. При этом возникают риски утери организационных знаний, которые будут критически важны для обеспечения конкурентного стратегического преимущества фирмы в модели франчайзинга. Таким образом, важным этапом трансформации является извлечение знаний (knowledge elicitation).

2. Извлечение знаний является важным фактором для быстрого роста сети и обеспечивает конкурентное преимущество франшизы бизнес-формата.

3. Чем больше франчайзер инвестирует в «упаковку» знаний, тем проще обеспечивать высокое «качество» франчайзи, что делает сеть более устойчивой, так как не допускаются сбои в бизнес-процессах и обеспечиваются высокие стандарты сервиса по всей сети.

4. С другой стороны, чем проще и больше франчайзи инкорпорирует знания о ноу-хау в операционную деятельность, тем выше шанс его стремления к автономной работе. При этом в задачи управляющей компании входит создание ценности для предпринимателей, работающих по франшизе за счет:

- a. Постоянного развития бренда сети.
- b. Содействия развитию личных брендов предпринимателей.
- c. Обновления базы знаний об эффективной деятельности компании (в рамках онлайн-курса и вебинаров).
- d. Создание комьюнити, создающего условия для самообучающийся организации.

### Список литературы

1. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. 864 с.: ил. (Серия «Классика МВА»). ISBN 5-94723-014-3.
2. Оборот рынка франчайзинга в России достиг 3,18 трлн. рублей. forbes.com / 20 июня 2024.— URL:<https://www.forbes.ru/biznes/514886-oborot-rynka-francajzinga-v-rossii-dostig-3-18-trln-rublej> (дата обращения 20.09.2024).
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с. ISBN 5-9614-0182-0.
4. Франшиза 4 hands. Sberbank.ru URL:[https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/franchises/detail/4hands](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises/detail/4hands) (дата обращения 25.09.2024).
5. Шахова М.С. Классификация франшиз на российском рынке. Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2009. Т. 1. №. 2. С. 69–79.
6. Abdul Ghani M.F. et al. A preliminary study: Exploring franchising growth factors of franchisor and franchisee. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022. Т. 8. №. 3. С. 138.
7. Blair R.D. The economics of franchising. — Cambridge University Press, 2005.
8. David, Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. 13th ed. ISBN-13: 978-0-13-612098-8.
9. Falbe C.M., Dandridge T.C., Kumar A. The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. Journal of business venturing. 1999. Т. 14. №. 1. С. 125–140.
10. Iddy J.J., Alon I. Knowledge management in franchising: a research agenda. Journal of Knowledge Management. 2019. Т. 23. №. 4. С. 763–785.
11. Inma C. Purposeful franchising: Re-thinking of the franchising rationale. Singapore Management Review. 2005. Т. 27. №. 1. С. 27–49.
12. Lindblom A., Tikkanen H. Knowledge creation and business format franchising. Management Decision. 2010. Т. 48. №. 2. С. 179–188.
13. Paswan A.K., D'Souza D., Rajamma R.K. Value co-creation through knowledge exchange in franchising. Journal of Services Marketing. 2014. Т. 28. №. 2. С. 116–125.

14. Paswan A.K., Wittmann C.M. Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*. 2009. T. 38. №. 2. С. 173–180.
15. Sorenson O., Sørensen J.B. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic management journal*. 2001. T. 22. №. 6-7. С. 713–724.
16. Watson A. et al. Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2005. T. 12. №. 1. С. 25–34.
17. Why You Need To Understand The VRIS Model When Setting Your Strategy. *forbes.com* / Nov. 17, 2023: URL:<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/11/17/why-you-need-to-understand-the-vris-model-when-setting-your-strategy/> (дата обращения 25.09.2024).

### References

1. 4 hands franchise. *Sberbank.ru*. – URL:[https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/franchises/detail/4 hands](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises/detail/4%20hands) (date of access 25.09.2024).
2. Abdul Ghani M.F. et al. A preliminary study: Exploring franchising growth factors of franchisor and franchisee. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. T. 8. №. 3. С. 138.
3. Blair R.D. *The economics of franchising*. – Cambridge University Press, 2005.
4. Daft R. *Management*. 6th ed. / Translated from English — St. Petersburg: St. Petersburg, 2006. 864 p.: ill. (Series «Classics of MBA»). ISBN 5-94723-014-3.
5. David, Fred R. *Strategic management: concepts and cases* / Fred R. David. 13th ed. ISBN-13: 978-0-13-612098-8.
6. Falbe C.M., Dandridge T. C., Kumar A. The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of business venturing*. 1999. T. 14. №. 1. С. 125–140.
7. Iddy J.J., Alon I. Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*. 2019. T. 23. №. 4. С. 763–785.
8. Inma C. Purposeful franchising: Re-thinking of the franchising rationale. *Singapore Management Review*. 2005. T. 27. №. 1. С. 27–49.
9. Lindblom A., Tikkanen H. Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*. 2010. T. 48. №. 2. С. 179–188.
10. Paswan A.K., D'Souza D., Rajamma R.K. Value co-creation through knowledge exchange in franchising. *Journal of Services Marketing*. 2014. T. 28. №. 2. С. 116–125.
11. Paswan A.K., Wittmann C.M. Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*. 2009. T. 38. №. 2. С. 173–180.
12. Porter M. *Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability*. Translated from English. – M.: Alpina Business Books, 2005. 715 p. ISBN 5-9614-0182-0.
13. Shakhova M.S. Classification of franchises in the Russian market. *Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal*. 2009. Vol. 1. No. 2. Pp. 69–79.
14. Sorenson O., Sørensen J.B. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic management journal*. 2001. T. 22. №. 6-7. С. 713–724.
15. The turnover of the franchising market in Russia has reached 3.18 trillion rubles. *forbes.com* / June 20, 2024: URL:<https://www.forbes.ru/biznes/514886-oborot-rynka-francajzinga-v-rossii-dostig-3-18-trln-rublej> (date of access 20.09.2024).
16. Watson A. et al. Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2005. T. 12. №. 1. С. 25–34.
17. Why You Need To Understand The VRIS Model When Setting Your Strategy. *forbes.com* / Nov. 17, 2023: URL:<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/11/17/why-you-need-to-understand-the-vris-model-when-setting-your-strategy/> (date of access 25.09.2024).

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-77-83>



## Концептуальные основы формирования бухгалтерской отчетности в условиях цифровой экономики

**Н. В. Москаленко**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[moskalenko\\_mnv@mail.ru](mailto:moskalenko_mnv@mail.ru)*

*Тамбовский государственный технический университет,  
Тамбов, Россия*

**М. Н. Смагина**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[Smagina78@mail.ru](mailto:Smagina78@mail.ru)*

*Тамбовский государственный технический университет,  
Тамбов, Россия*

**И. С. Сибикина**

*Магистрант,  
[юirinasibikina@yandex.ru](mailto:юirinasibikina@yandex.ru)*

*Тамбовский государственный технический университет,  
Тамбов, Россия*

**Аннотация:** В данной статье проанализированы ключевые теоретические и методические подходы, которые формируют базу для составления финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами (МСФО) и стандартами бухгалтерского учета. В настоящее время ключевые бизнес-процессы, составляющие фундамент экономики, опираются на цифровые технологии, что обуславливает акцент статьи на анализе текущего состояния и будущих перспектив МСФО в контексте развития цифровой экономики. Обсуждаются передовые направления улучшения бухгалтерского учета и финансовой отчетности, подчеркивая их значимость как стратегического информационного актива в рамках мировой информационно-экономической системы.

**Ключевые слова:** бухгалтерский баланс, финансовая отчетность, бухгалтерский учет, формы отчетности, ФСБУ, цифровизация, бухгалтерская отчетность.

**Для цитирования:** Москаленко Н.В., Смагина М.Н., Сибикина И.С. Концептуальные основы формирования бухгалтерской отчетности в условиях цифровой экономики. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 77–83. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-77-83>.

## Conceptual foundations of accounting reporting in the digital economy

**N. V. Moskalenko**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[moskalenko\\_mnv@mail.ru](mailto:moskalenko_mnv@mail.ru)*

*Tambov State Technical University,  
Tambov, Russia*

**M. N. Smagina**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[Smagina78@mail.ru](mailto:Smagina78@mail.ru)*

*Tambov State Technical University,  
Tambov, Russia*

**I. S. Sibikina**

*Masterstudent,  
[irinasibikina@yandex.ru](mailto:irinasibikina@yandex.ru)*

*Tambov State Technical University,  
Tambov, Russia*

**Abstract:** *The article discusses the main theoretical and methodological aspects underlying the preparation of financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and national accounting standards. Currently, the key business processes that form the foundation of the economy are based on digital technologies. Therefore, special attention is paid to the study of the main trends and prospects for the development of international financial reporting standards in the digital economy.*

**Keywords:** *balance sheet, financial statements, accounting, reporting forms, FSBU, digitalization, financial statements.*

**For citation:** *Moskalenko N.V., Smagina M.N., Sibikina I.S. Conceptual foundations of accounting reporting in the digital economy. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 77–83. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-77-83>.*

Бухгалтерская отчетность является документом, который отражает финансовое и имущественное положение предприятия, подготовленный на основании его бухгалтерских книг. Данные, содержащиеся в отчете, носят финансовый характер и относятся к определенному периоду времени (обычно финансовому году). Каждый субъект хозяйствования обязан вести бухгалтерский учет и составлять достоверную бухгалтерскую отчетность, являющуюся источником информации, необходимой для управления данным предприятием. Благодаря им компания приобретает не только авторитет, но и прозрачность. Бухгалтерская отчетность — основа принятия точных бизнес-решений. Целью составления бухгалтерской отчетности является предоставление заинтересованным лицам полной, достоверной и актуальной информации о финансовом, имущественном положении, а также о финансовых результатах организации и движении денежных средств за определенный период<sup>1</sup>.

Формирование бухгалтерской отчетности в условиях цифровой экономики имеет большое значение в период глубокой экономической интеграции и развития. Цифровая экономика является новой экономической формацией с ресурсами данных в качестве ключевого фактора производства, цифровыми технологиями в качестве основной движущей силы и глубокой интеграцией с реальной экономикой. Цифровая экономика играет важную роль в экономическом развитии мира. И сферу бухгалтерского учета это не обошло. Глобальная цель цифровизации в сфере бухгалтерского учета — создание единого языка бухгалтерского учета и международной структуры для подготовки и представления финансовой отчетности единообразным и надежным образом по всему миру; помощь всем предприятиям, организациям, инвесторам, аудиторам и бухгалтерам во всем мире в понимании, использовании и получении общего представления о корпора-

<sup>1</sup> Богатырева, С.Н. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учебник для вузов / С.Н. Богатырева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. 492 с.

тивных и организационных финансах. К числу заинтересованных лиц могут относиться как владельцы, руководители и сотрудники организации, так и потенциальные инвесторы, кредиторы, поставщики, покупатели, налоговые и прочие контролирующие органы власти <sup>2</sup>.

В настоящее время цифровые технологии широко внедряются в различные сферы, что приводит к трансформации множества процессов по всему миру, в том числе в системе учета и формирования отчетности. Составление отчетности в электронном виде является неотъемлемой частью цифровой трансформации. Важно отметить, что в современном мире государственные регуляторы предъявляют новые запросы на правовом уровне: им уже недостаточно иметь исключительно финансовые данные, представленные в стандартной бухгалтерской отчетности. В связи с этим все более распространенной становится практика применения новой модели публичной отчетности — интегрированной отчетности.

Кроме того в эпоху цифровизации экономики заинтересованные стороны все чаще предъявляют требования к информации, раскрываемой в корпоративной отчетности. Для принятия экономически обоснованных решений им необходимы не только данные о результатах деятельности организации, но и информация о планах ее дальнейшего развития. В результате все более востребованной и распространенной становится новая модель корпоративной отчетности — интегрированная отчетность. Интегрированная отчетность гармонично сочетает в себе финансовые показатели и нефинансовую информацию.

Составление бухгалтерской отчетности должно базироваться на ряде принципов <sup>3</sup>:

1) полнота и достоверность. Информация, которая отражается в бухгалтерской отчетности, должна быть полной, а также отражать истинное финансовое и имущественное положение экономического субъекта, финансовые результаты его деятельности за отчетный период;

2) существенность. Бухгалтерская отчетность предоставляет важнейшие показатели для пользователей, если будут не раскрыты часть показателей, это может повлиять на принятие решений заинтересованных лиц;

3) уместность. В зависимости от характера и специфики деятельности предприятия определяется принцип уместности в бухгалтерской отчетности. Дается оценка прошлых, настоящих показателей, а также на основе анализа строятся прогнозы на будущее;

4) последовательность. Бухгалтерская (финансовая) отчетность должна соответствовать принятым в РФ и организации формам отчетности, составляться и сдаваться последовательно в установленные законодательством сроки;

5) сопоставимость. Сравнение отчетных данных с данными полученными за период, за прошедший период к отчетному периоду (либо за два предшествующих периода);

6) целостность. Бухгалтерская (финансовая) отчетность экономического субъекта должна быть полной и содержать информацию о финансовом и имущественном состоянии, финансовых результатах по всем подразделениям организации, в независимости от их месторасположения и отдаленности от бухгалтерской службы и органов управления <sup>4</sup>;

7) нейтральность. Информация должна быть объективной по отношению к различным интересантам;

8) публичность. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность экономического субъекта должна быть открытой и доступной для заинтересованных лиц, таких как потенциальные инвесторы, кредиторы, поставщики, покупатели, налоговые и прочие контролирующие органы власти.

Таким образом, учитывая важность бухгалтерской отчетности для целей эффективного управления имуществом и финансовые результаты, в бухгалтерской отчетности в обобщенном и систематизированном виде должны найти отражение все хозяйственные операции и их результаты,

<sup>2</sup> Вахрушина, М.А. Анализ финансовой отчетности: Учебник / М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. — М.: Вузовский учебник, 2019. 367 с.

<sup>3</sup> Грачева, Н. А. Основы анализа бухгалтерской отчетности: учебное пособие / Н.А. Грачева, О.А. Полищук; под общ. ред. Н.А. Грачевой. — Москва: ИНФРА-М, 2023. 220 с.

<sup>4</sup> Гринавцева, Е.В. Ошибки и фальсификации в бухгалтерской (финансовой) отчетности: понятие и приемы их выявления / Е.В. Гринавцева, Т. А. Шарова. 2022. № 6. С. 49–57.

совершенные в отчетном периоде в соответствии с общепринятыми принципами, правилами и требованиями. Бухгалтерский баланс, по сути, — это перечень активов компании и источников финансирования этих активов (пассивы), при этом сумма активов должна равняться сумме пассивов.

Годовые бухгалтерские отчеты представляют собой тип документов, отражающих финансовое состояние организации или индивидуального предпринимателя на конец отчетного года<sup>5</sup>. Финансовое положение предприятия определяется ее активами, обязательствами и величиной собственного капитала.

Источниками формирования активов коммерческой организации является собственный капитал, долгосрочные и краткосрочные обязательства, которые составляют пассивы предприятия. Собственный капитал чаще всего дает реальную оценку деятельности той или иной организации, определяя ее платежеспособность, и является объемом активов после вычета обязательств. Собственный капитал включает в себя некоторые подразделы в виде резервного капитала, нераспределенной прибыли, уставного капитала, добавочного капитала и переоценки внеоборотных активов. Уставный капитал является начальным капиталом учредителей при регистрации бизнеса, это минимальная сумма имущества, в своей сущности гарантирует обеспечение различных кредиторов.

Нераспределенная прибыль возникает в статье баланса в результате разделения чистой прибыли таким образом, чтобы часть сохранялась для инвестиций в развитие компании и представляет собой разницу между чистой прибылью и суммой выплаченных дивидендов. Резервный капитал создается из прибыли предприятия для покрытия возможных будущих убытков или непредвиденных расходов. Добавочный капитал создается за счет отчислений от прибыли, превышения цены выпуска акций над их номинальной стоимостью и за счет субсидий владельцев. Он отделяется для корректировки стоимости акционерного капитала, например, для покрытия убытка баланса. Главная причина сокращения собственного капитала заключается в наличии убытков. При такой тенденции размер собственного капитала может быть меньше размера уставного капитала<sup>6</sup>. В балансе экономического субъекта в пассиве появляются и обязательства, которые также являются источниками финансирования активов предприятия, представляют собой дополнительный источник средств. Из-за того, что эти средства подлежат возврату на протяжении определенного периода времени, их называют внешним капиталом предприятия. В балансе основным критерием разделения обязательств является срок их погашения.

Краткосрочный капитал — это часть обязательств, срок погашения которых наступает в течение 12 месяцев. К ним относятся краткосрочные заемные средства, кредиторская задолженность, доходы будущих периодов, оценочные и прочие обязательства. Функция краткосрочных обязательств состоит в финансировании оборотного капитала, что позволяет обеспечивать необходимый уровень ликвидных активов<sup>7</sup>. Совокупный долгосрочный капитал представляет собой сумму той части балансовых обязательств, срок погашения которой наступает в течение периода более 12 месяцев, куда входят заемные средства, отложенные налоговые, оценочные и прочие обязательства. Долговые инструменты могут быть структурированы различными способами в соответствии с потребностями заемщика, включая сумму займа, сроки, процентную ставку и график погашения.

В середине 20-го века в промышленно развитых странах началась работа над глобальными стандартами бухгалтерского учета для оказания помощи также развивающимся и малым странам, которые еще не смогли установить свои стандарты. С другой стороны, инвесторы, государственные регулирующие органы, крупные предприятия и аудиторские компании теперь понимают необходимость применения универсальных стандартов ведения бухгалтерского учета во всех

<sup>5</sup> Драняева, А.А. Влияние новых ФСБУ на показатели бухгалтерской (финансовой) отчетности / А.А. Драняева. Молодой ученый. 2023. № 52 (499). С. 76–78.

<sup>6</sup> Богатырева, С.Н. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учебник для вузов / С.Н. Богатырева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. 492 с.

<sup>7</sup> Асканова, О.В. Финансовая отчетность: Учебное пособие для студентов экономических направлений всех форм обучения / О.В. Асканова. Рубцовский индустриальный институт. — Рубцовск, 2023. 75 с.

секторах финансовой отчетности, так как мировая бизнес-среда в условиях постоянного развития цифровизации становится все более глобальной. Стандарты помогают учредителям, а также инвесторам и другим заинтересованным сторонам понять финансовое положение коммерческой организации, ее результаты и денежные потоки. Это, в свою очередь, дает возможность им принимать наиболее обоснованные экономические решения, к примеру, инвестировать в акции хозяйствующего субъекта или решать, давать ли компании деньги в долг.

В корпоративной финансовой среде критически необходимо, что бухгалтеры и финансовые аналитики применяют современное программное обеспечение, оснащенное последними инновациями для адекватной обработки актуальных бухгалтерских стандартов. Это включает точный учёт выручки, коммерческой аренды и строгое следование законодательно установленным правилам, что обеспечивает эффективное предотвращение или решение критичных бухгалтерских ошибок.

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) представляют собой комплекс принципов бухгалтерского учета, признанные во всем мире. Они предназначены для обеспечения прозрачности и сравнимости финансовой информации компаний на международном уровне.

На сегодняшний день Международные стандарты финансовой отчетности используют более 140 стран, включая Японию, Европейский союз, Австралию, Канаду, а также некоторые страны Африки и Ближнего Востока, в том числе и Россию. МСФО способствуют большей прозрачности и сопоставимости финансовых отчетов, облегчая компаниям представление своего финансового благополучия инвесторам и заинтересованным сторонам. Благодаря стандартизированной отчетности инвесторам, становится проще получать доступ к возможностям и сравнивать их в разных странах, что приводит к более обоснованным инвестиционным решениям. МСФО поощряет более высокое качество финансовой отчетности, фокусируясь на экономической сути транзакций, а не только на их законности. С точки зрения должной осмотрительности, улучшенное качество отчетности помогает учредителям компании должным образом проверять потенциальных партнеров или цели приобретения, гарантируя, что возможно защитить прибыль какой-либо коммерческой организации. В России МСФО играют ключевую роль в приведении стандартов бухгалтерского учета страны в соответствие с мировыми стандартами. Это делает российские финансовые отчеты более понятными и эффективными. Принятие МСФО может открыть двери на международные рынки, сделать финансовую отчетность более последовательной и улучшить сравнение финансовых отчетов.

Раньше, несмотря на наличие МСФО, страны имели собственные стандарты бухгалтерского учета, которым необходимо было следовать. Это создает существенную неадекватность для компаний, работающих во многих странах. Даже случай компании, зарегистрированной в одной стране, но котирующейся на фондовой бирже в другой стране, является препятствием для оценки представленной информации и консолидации отчетов.

Поэтому переход на единый стандарт, такой как МСФО, абсолютно необходим для экономики ресурсов общества и повышения прозрачности информации.

Следует подчеркнуть, что в 2015 году Центральный банк Российской Федерации инициировал проект, направленный на перевод нефинансовой отчетности в электронный формат при помощи технологии XBRL. Исследование показало, что как Центральный банк, так и банковские учреждения могут эффективно применять эту методологию, причем в будущем ожидается расширение ее применения на другие участников экономики.

Применение XBRL облегчает предоставление финансовой отчетности, благодаря интегрированной таксономии международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Эта таксономия обеспечивает всестороннее представление норм и стандартов, их трансформацию в формат XBRL для последующего включения необходимых показателей в финансовую отчетность, поскольку она содержит специализированные теги для детализации информации в соответствии с МСФО. В то время как большинство экспертов указывает на благоприятные перспективы и усовершенствования в области составления международной отчетности с помощью XBRL, некоторые эксперты, включая Т.Ю. Дружиловскую и Э.С. Дружиловскую, остаются скептически на-

строенными к этой инновации. Они считают, что интерес к данной технологии проявляют в основном государственные и регулирующие органы, предрекая отсутствие широкого спроса на нее со стороны других участников финансового рынка.<sup>8</sup>

В сегодняшней быстро меняющейся экономике предприятия сталкиваются со значительными проблемами бухгалтерской отчетности по различным международным стандартам. Сложные правила и повышенный контроль за отчетностью о соответствии делают для компаний критически важным обеспечение точности и информативности своих финансовых отчетов. Чтобы эффективно справляться с этими проблемами, предприятия должны сосредоточиться на оптимизации своих процессов финансовой отчетности.

Проблема не в том, что бухгалтеры не знают, как учитывать нематериальные активы. МСФО излагает методологию, известную как ценность использования. Проблема, скорее, в устаревшем мышлении.

Использование устаревшего программного обеспечения для ведения бухгалтерии может привести к затруднениям в подготовке финансовой отчетности. Целенаправленные обманные действия, стимулированные корыстными мотивами и неэффективностью систем внутреннего аудита, являются причиной других финансовых несоответствий. Недостаточная квалификация бухгалтерского персонала может стать причиной ошибок в финансовой отчетности. Отсутствие профессионального развития и обучения финансового отдела ведет к нарушениям в бухгалтерском учете, особенно в части применения Общепринятых принципов бухгалтерского учета (GAAP).

Поскольку бухгалтеры сосредоточены на том, чтобы активы не были завышены, они склонны их существенно занижать. Согласно текущему GAAP, могут быть учтены только приобретенные нематериальные активы, такие как гудвилл, и методология стоимости использования периодически применяется, чтобы гарантировать, что эти активы не были завышены.

Бухгалтеры, менеджеры и должностные лица компании должны быть обучены надлежащим методам бухгалтерского учета, включая надлежащее признание доходов и расходов. Кроме того, следует рассмотреть возможность обучения этих сотрудников общим аудиторским процедурам, чтобы помочь им лучше понять цели составления финансовых отчетов, которые наиболее точно отражают реальность. Пока такое обучение не будет завершено, должны быть установлены надлежащие процедуры проверки третьей стороной, чтобы гарантировать, что бухгалтер, имеющий необходимый опыт, проверит отчеты компании<sup>9</sup>.

Однако компании могут предпринять шаги для решения этих проблем. Поставив учет на первое место и используя автоматизацию, можно сократить количество ошибок в финансах и ручном вводе данных. Кроме того удобное для пользователя программное обеспечение для бухгалтерского учета помогает компаниям вести более качественные записи и сохранять точность, регулярно проверяя банковские выписки и счета. Но идти в ногу с меняющимися правилами, такими как налоговое законодательство, по-прежнему остается сложной задачей для финансовых экспертов.

Таким образом, процесс составления бухгалтерской отчетности многими рассматривается как единственная важнейшая функция системы бухгалтерского учета. Однако даже самая лучшая система бухгалтерского учета не может преодолеть несовершенный процесс финансовой отчетности.

#### Список литературы

1. Асканова, О.В. Финансовая отчетность: Учебное пособие для студентов экономических направлений всех форм обучения / О.В. Асканова. Рубцовский индустриальный институт. — Рубцовск, 2023. 75 с.
2. Бариленко, В.И. Актуальные проблемы бухгалтерского учета и отчетности в условиях расширения объектов учета, совершенствования методов и стандартизации учетных процессов: монография / Бариленко В.И. — Москва: КноРус, 2020. 582 с.

<sup>8</sup> Дружиловская, Э.С. Финансовая отчетность коммерческих и некоммерческих организаций: новые российские подходы к формированию и их соотношение с регламентациями МСФО / Э.С. Дружиловская. Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2019. № 23. С. 2–14.

<sup>9</sup> Колесник Н.Ф. Формирование бухгалтерского баланса в условиях перехода на новые ФСБУ / Н.Ф. Колесник, И.С. Кузнецова. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 12-3. С. 97–101.

3. Богатырева, С. Н. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учебник для вузов / С.Н. Богатырева. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. 492 с.
4. Вахрушина, М.А. Анализ финансовой отчетности: Учебник / Под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2019. 367 с.
5. Грачева, Н. А. Основы анализа бухгалтерской отчетности: учебное пособие / Н.А. Грачева, О.А. Полищук; под общ. ред. Н.А. Грачевой. – Москва: ИНФРА-М, 2023. 220 с.
6. Гринавцева, Е.В. Ошибки и фальсификации в бухгалтерской (финансовой) отчетности: понятие и приемы их выявления / Е.В. Гринавцева, Т.А. Шарова. 2022. № 6. С. 49–57.
7. Драняева, А.А. Влияние новых ФСБУ на показатели бухгалтерской (финансовой) отчетности / А.А. Драняева. Молодой ученый. 2023. № 52 (499). С. 76–78.
8. Дружилловская, Э.С. Финансовая отчетность коммерческих и некоммерческих организаций: новые российские подходы к формированию и их соотношение с регламентациями МСФО / Э.С. Дружилловская. Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2019. № 23. С. 2–14.
9. Камысовская, С. В. Бухгалтерская финансовая отчетность: формирование и анализ показателей: учебное пособие / С.В. Камысовская, Т.В. Захарова. – Москва: ИНФРА-М, 2022. 432 с.
10. Колесник Н. Ф. Формирование бухгалтерского баланса в условиях перехода на новые ФСБУ / Н.Ф. Колесник, И.С. Кузнецова. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 12-3. С. 97–101.

#### References

1. Askanova, O.V. Financial reporting: Textbook for students of economic areas of all forms of education / O.V. Askanova. Rubtsovsky Industrial Institute. – Rubtsovsk, 2023. 75 s.
2. Barilenko, V.I. Actual problems of accounting and reporting in the context of expanding accounting objects, improving methods and standardization of accounting processes: monograph/Barilenko V.I. – Moscow: KnoRus, 2020. 582 p.
3. Bogatyreva, S.N. Accounting (financial) reporting: textbook for universities / S.N. Bogatyreva. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2022. 492 s.
4. Vakhrushina, M.A. Financial Reporting Analysis: Textbook / M.A. Vakhrushina, N.S. Plaskova. – M.: University textbook, 2019. 367 p.
5. Gracheva, N.A. Fundamentals of the analysis of financial statements: a textbook / N.A. Gracheva, O.A. Polishchuk; under the general. ed. N.A. Gracheva. – Moscow: INFRA-M, 2023. 220 s.
6. Grinavtseva, E.V. Errors and falsifications in accounting (financial) statements: the concept and methods of their identification / E.V. Grinavtseva, T.A. Sharova. 2022. № 6. S. 49–57.
7. Dranyaeva, A.A. Impact of the new FSBU on the indicators of accounting (financial) statements / A.A. Dranyaeva. Young scientist. 2023. № 52 (499). S. 76–78.
8. Druzhilovskaya, E.S. Financial statements of commercial and non-profit organizations: new Russian approaches to formation and their correlation with the regulations of IFRS / E.S. Druzhilovskaya. Accounting in budgetary and non-profit organizations. 2019. № 23. S. 2–14.
9. Kamysovskaya, S.V. Accounting financial statements: formation and analysis of indicators: a textbook / S.V. Kamysovskaya, T.V. Zakharova. – Moscow: INFRA-M, 2022. 432 s.
10. Kolesnik N.F. Formation of the balance sheet in the context of the transition to new FSBU / N.F. Kolesnik, I.S. Kuznetsova. International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2022. № 12–3. S. 97–101.

# Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-84-93>



## Применение работы с микроинфлюенсерами в каналах цифрового маркетинга

**В. И. Колмогорова**

*Маркетолог,  
[valeriaakolmogorova@gmail.com](mailto:valeriaakolmogorova@gmail.com)*

*Санкт-Петербург, Россия*

*ORCID: 0009-0005-6738-1703*

**И. Д. Мудрова**

*Маркетолог, блогер,  
[inessa.mudrova@mail.ru](mailto:inessa.mudrova@mail.ru)*

*Владивосток, Россия*

*ORCID: 0009-0000-6827-4065*

**Д. А. Шишлянникова**

*Руководитель,  
[daria@kiosko.ru](mailto:daria@kiosko.ru)*

*Агентство цифрового маркетинга KIOSKO,  
Москва, Россия*

*ORCID: 0009-0003-1735-4382*

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию теоретических основ и особенностей применения работы с микроинфлюенсерами в каналах цифрового маркетинга. Приводятся понятие и характерные особенности микроинфлюенсера, а также выделяются основополагающие преимущества и риски, связанные с работой с микроинфлюенсерами. Концепция работы с микроинфлюенсерами раскрывается через положения маркетинга влияния, инфлюенс-маркетинга, а также в разрезе сопоставления с макроинфлюенсерами. Особое внимание уделено исследованию различных каналов коммуникации, используемых микроинфлюенсерами, а также выделению особенностей работы в них. Сделаны общие выводы о растущей популярности и перспективности микроинфлюенсеров в цифровых каналах коммуникации, с необходимостью реализации стратегически ориентированного маркетинга в работе с микроинфлюенсерами. Подчёркнута особая роль микроинфлюенсеров в продвижении продуктов и услуг малого и среднего бизнеса. Сформулированы рекомендации по повышению продуктивности работы бизнеса с микроинфлюенсерами, основанные на учете особенностей микроинфлюенсеров и их выбора; учете особенностей разработки контент-стратегий, их реализации; учете особенностей отслеживания эффективности взаимодействия. Научная новизна исследования связана с внесением вклада в разработку методик организации продвижения с использованием микроинфлюенсеров и их возможностей в каналах цифрового маркетинга.

**Ключевые слова:** микроинфлюенсер, инфлюенс-маркетинг, продвижение, лидеры мнений, инфлюенсеры, работа с микроинфлюенсерами, макроинфлюенсер, маркетинг влияния, особенности микроинфлюенсера.

*Для цитирования:* Колмогорова В.И., Мудрова И.Д., Шишлянникова Д.А. Применение работы с микроинфлюенсерами в каналах цифрового маркетинга. *Путеводитель предпринимателя.* 2024. Т. 17. № 4. С. 84–93. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-84-93>.

## Application of micro–influencer engagement in digital marketing channels

**V. I. Kolmogorova**

Marketer,  
[valeriaakolmogorova@gmail.com](mailto:valeriaakolmogorova@gmail.com)

St. Petersburg, Russia

ORCID: 0009-0005-6738-1703

**I. D. Mudrova**

Marketer, blogger,  
[inessa.mudrova@mail.ru](mailto:inessa.mudrova@mail.ru)

Vladivostok, Russia

ORCID: 0009-0000-6827-4065

**D. A. Shishlyannikova**

Head,  
[daria@kiosko.ru](mailto:daria@kiosko.ru)

KIOSKO Digital Marketing Agency,  
Moscow, Russia

ORCID: 0009-0003-1735-4382

**Abstract:** This article explores the theoretical foundations and practical features of engaging with micro–influencers in digital marketing channels. It defines the concept and key characteristics of micro–influencers, highlighting the fundamental advantages and risks associated with working with them. The concept of micro–influencer engagement is examined through the lenses of influence marketing and influencer marketing, with a comparative analysis of macro–influencers. Special attention is given to the exploration of various communication channels utilized by micro–influencers and the specific nuances of working within these channels. The study concludes with an acknowledgment of the growing popularity and potential of micro–influencers in digital communication channels, emphasizing the need for strategically–oriented marketing in collaboration with micro–influencers. The unique role of micro–influencers in promoting products and services for small and medium–sized businesses is particularly emphasized. The article also formulates recommendations for enhancing the effectiveness of business interactions with micro–influencers, focusing on the selection of appropriate micro–influencers, the development and implementation of content strategies, and the monitoring of interaction effectiveness. The scientific novelty of the research lies in its contribution to the development of methodologies for organizing promotions using micro–influencers and leveraging their potential in digital marketing channels.

**Keywords:** micro–influencer, influencer marketing, promotion, opinion leaders, influencers, micro–influencer engagement, macro–influencer, influence marketing, micro–influencer characteristics.

**For citation:** Kolmogorova V.I., Mudrova I.D., Shishlyannikova D.A. Application of micro–influencer engagement in digital marketing channels. *Entrepreneur’s Guide.* 2024. Т. 17. № 4. P. 84–93. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-84-93>.

**Введение.** Усиливающееся значение цифровых каналов коммуникации определяет актуальность различных форм организации продвижения, основанного на реализации комплексных стратегий маркетинга и выводе бизнеса на необходимые показатели эффективности. Как отмечается в современной научной литературе, посвященной изучению различных тенденций и цифровых

трендов отечественного маркетинга, связей с общественностью и рынка продвижения, особое значение в реалиях цифровой трансформации общества приобретают новые каналы коммуникации, сопряженные с использованием информационно-коммуникационных технологий и цифровых возможностей. В результате увеличивается популярность работы с покупателями в сети Интернет, где особое внимание уделяется лидерам мнений, известным личностям и инфлюенсерам<sup>1</sup>. Организация продуктивного взаимодействия с такими субъектами маркетинговых коммуникаций рассматривается в качестве способа обеспечения многократного роста ключевых показателей эффективности продвижения, популяризации продуктов и услуг, выхода на необходимые ниши потребителей, формирование имиджа компании и др.<sup>2</sup>

Инфлюенсеры рассматриваются как деятели в интернет-среде, обладающие определенной сконцентрированной вокруг личности или её деятельности аудиторией, демонстрирующей характерные отличительные признаки, основанные на определенных интересах, идеях и ценностях, разделяемых с инфлюенсером. Работа с инфлюенсером рассматривается в качестве способа взаимовыгодного сотрудничества, выражается в виде проведения рекламных акций, пиар-кампаний или специальных промо с особыми условиями, что позволяет привлечь целевого потребителя, сконцентрированного на платформах работы инфлюенсера и заинтересованных в конкретном контенте. Причем в последние годы особое внимание начинает уделяться переходу от работы с макроинфлюенсерами (инфлюенсеры с большой аудиторией) к продуктивному взаимодействию с микроинфлюенсерами<sup>3</sup>, поскольку условия такого сотрудничества рассматриваются в качестве глобальной перспективы повышения эффективности цифрового маркетинга в различных каналах.

Актуальность с учетом заявленного приобретает комплекс проблем и противоречий, с которыми связывается тема инфлюенс-маркетинга, а именно: во-первых, необходимость конкретизации факторов и критериев, обосновывающих выбор микроинфлюенсеров в качестве субъектов для сотрудничества при реализации маркетинговых кампаний в цифровой среде; во-вторых, отсутствие значительного объема научной литературы, которая бы описывала объективные преимущества и недостатки, исходящие из работы с микроинфлюенсерами; в-третьих, недостаточная изученность прикладных и методических аспектов поддержания работы с микроинфлюенсерами по различным маркетинговым каналам. Заявленная проблематика позволила сформулировать цель настоящего исследования — охарактеризовать теоретические основы и особенности применения работы с микроинфлюенсерами в каналах цифрового маркетинга.

**Основная часть.** Построение маркетинга в цифровых каналах становится одним из традиционных атрибутов маркетинговой активности современного бизнеса, что является следствием растущей значимости и популярности цифровых каналов взаимодействия в жизни человека. Особенно заметной такая популяризация видится в разрезе социальных сетей, аудитория которых значительно возрастает из года в год — заявляется, что около 25–40% населения страны используют социальные сети каждый день<sup>4</sup>; социальные сети при этом реализуют комплекс социально-экономических функций, становятся площадкой для организации маркетинга в бизнесе, причем такой маркетинг отличается преимуществами ориентированности на конкретного потребителя, поскольку конкретные блоги, новостные каналы или личности объединяют под своим началом характерные сегменты целевой аудитории. Для компаний, заинтересованных в продвижении продуктов или услуг, повышении узнаваемости бренда (и т. п.), выбранные сегменты аудитории рассматриваются как возможность решения комплекса маркетинговых задач; поэтому в качестве основополагающих методов стимулирования продаж и реализации целей маркетинга в бизнесе рассматриваются, по мнению Д.А. Мезенцева, прямая реклама в социальных сетях и новостных

<sup>1</sup> Жильцова О.Н. Цифровые тренды на российском рг-рынке. Вестник МФЮА. 2021. № 3. С. 164, 165, 172.

<sup>2</sup> Сеидова Д.И., Кравцова Т.С., Белан А.И. Сотрудничество с инфлюенсерами как современный способ продвижения гостиничного продукта. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 4-3 (91). С. 112–114.

<sup>3</sup> Тимофеев М.И. Актуальные тренды в мировом маркетинге. Вестник НИБ. 2022. № 48. С. 107, 109, 115.

<sup>4</sup> Аудитория восьми крупнейших соцсетей в России в 2023 году: исследования и цифры. Режим доступа: <https://rsc.world/articles/auditoriya-vosmi-krupneyshih-socsetey-v-rossii-issledovaniya-i-cifry/>.

блогах, нативная реклама среди контентмейкеров (лица, создающие контент в сети Интернет), организация инфлюенс-маркетинга и многое другое. Причем автор исследования верно отмечает, что такой маркетинг и его эффективность остаются достаточно условными — требуют огромных капитальных вложений и зачастую непосильны для малого и среднего бизнеса, в связи с чем последний прибегает к новым конфигурациям маркетинговой активности, с использованием нестандартных форм и методов продвижения<sup>5</sup>.

Ярким примером такого подхода, основанного на трансформации популярных среди крупнейших бизнес-субъектов инструментов цифрового маркетинга, становится инфлюенс-маркетинг, организованный с микроинфлюенсерами. Работа с микроинфлюенсерами предполагает решение традиционных в контексте инфлюенс-маркетинга задач, к которым К.А. Аржанова, Г.В. Довжик и В.Н. Довжик относят популяризацию бренда или бизнеса (решение любых целей маркетинга) за счет выстраивания связи через личность блогера, его идентичность и представления потребителя.

Инфлюенс-маркетинг позволяет фактически использовать блогера с целевой аудиторией как лицо, рекламирующее и популяризирующее товар, услугу, бренд (и т. п.) в кругах своей аудитории, причем эффект от такой рекламы является накопительным и выражается в виде подражания, стремления аудитории пользоваться зарекомендовавшими себя брендами, или брендами, которые остаются «на слуху»<sup>6</sup>. Однако организация инфлюенс-маркетинга также связывается с определенными рисками для бизнеса, поскольку во многом работа с целевой аудиторией осуществляется через субъекта-посредника, который далеко не всегда может и будет сохранять постоянный имидж, отличаться добросовестностью, иметь единый вектор в публикации материалов (любая активность в сети Интернет) и тому подобное. Кроме того традиционно организация инфлюенс-маркетинга рассматривается как «высокозатратный» способ продвижения в цифровых каналах; инфлюенс-маркетинг отождествляется П.А. Жигулевым с принципами маркетинга влияния, а организация такого влияния требует непрерывности, в связи с чем необходимо организовывать постоянное взаимодействие с инфлюенсером и его аудиторией, публиковать различный контент, проводить трансляции, разрабатывать специальные стратегии и учитывать сложившийся тип взаимоотношений между аудиторией, инфлюенсером и бизнесом-рекламодателем. Причем аудитория инфлюенсера становится объектом дискуссий и аналитики, поскольку от состава аудитории и её качественных и количественных характеристик напрямую зависит возможность достижения планируемых целей и задач маркетинга<sup>7</sup>.

Вместе с тем несмотря на основополагающие проблемы и риски, которые выделяются в организации инфлюенс-маркетинга, справедливыми считаем тезисы исследования Е.В. Писаревой, которая указывает на популярность и комплексную эффективность инфлюенс-маркетинга при ответственном и рациональном выборе инфлюенсеров. Автор рассматривает инфлюенсеров как лидеров мнений, вокруг которых собирается аудитория, заинтересованная в потреблении определенного контента; поэтому при выборе инфлюенсера необходимо согласовывать планы по публикации контента инфлюенсером с маркетингом и контент-планом самой компании. На примере анализа различных сфер Е.В. Писарева приходит к выводам о том, что работа с инфлюенсерами достаточно эффективна в тех сферах, где сохраняется возможность продемонстрировать объективные стороны потребляемого продукта или услуги, куда автор относит продажу товаров, общественное питание, здравоохранение, спорт, автотовары и многое другое<sup>8</sup>. Однако подобное не исключает проблематики низкой доступности и проблем с финансированием традиционных подходов к инфлюенс-маркетингу, построенному на работе с макроинфлюенсерами (обладающими

<sup>5</sup> Мезенцев Д.А. Методы увеличения продаж в условиях развития современного бизнеса. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2023. № 4. С. 19–23.

<sup>6</sup> Аржанова К. А., Довжик Г. В., Довжик В. Н. Инфлюенс-маркетинг: современные тенденции и перспективы. *Вестник ГУУ*. 2022. № 9. С. 67, 68, 71.

<sup>7</sup> Жигулев П.А. Новые инструменты influence маркетинга и их применение в деятельности бизнеса. *Практический маркетинг*. 2024. № 3. С. 25–26.

<sup>8</sup> Писарева Е.В. Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде. *Beneficium*. 2023. № 4 (49). С. 87–90.

значительной аудиторией по интересам). Поэтому в ответ на вызовы доступности сформировался новый характерный тренд современного инфлюенс-маркетинга — организация работы с микроинфлюенсерами.

Под микроинфлюенсерами понимаются инфлюенсеры с относительно малым количеством аудитории; фактически под определение микроинфлюенсера попадает большее количество пользователей, что делает их доступнее для бизнеса. Охваты микроинфлюенсера относительно низкие (варьируются в пределах пары тысяч подписчиков и до ста тысяч), однако подобное не означает отсутствие возможности использовать такого инфлюенсера для организации маркетинга влияния и продвижения. В частности, выразим солидарность позициям О.С. Логуновой и П.А. Лебедева, которые характеризуют микроинфлюенсеров в качестве более близких к целевой аудитории субъектов; они сливаются с общей массой потребителей и зачастую выражают общественное мнение, имеют более близкие и тесные контакты с аудиторией<sup>9</sup>, т.е. потенциально обладают большими возможностями влияния на нее, нежели макроинфлюенсеры. Вместе с тем микроинфлюенсеры доступнее для компаний, имеют более низкий прайс-лист на рекламу, готовы к продуктивному и качественному сотрудничеству, т.е. потенциально устремлены продвигать продукты или услуги, которыми пользуются самостоятельно. Далее на рисунке 1 сгруппированы основные отличия и теоретические характеристики микроинфлюенсеров.

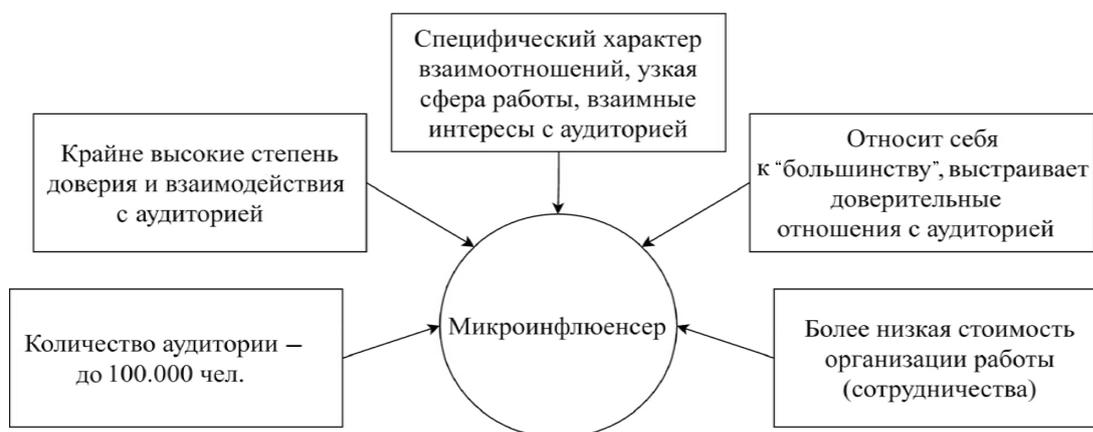


Рис. 1. Отличительные особенности микроинфлюенсеров<sup>10</sup>

Обращаясь к рисунку 1, отметим, что выстраивание работы с микроинфлюенсером, в соответствии с заявленными особенностями, также приобретает характерную специфичность. Такая специфичность отчасти представлена в работе С.О. Балакиревой, И.В. Бородина и Ю.А. Магась, которые рассматривают микроинфлюенсеров как заинтересованных во взаимовыгодном, перспективном и бартерном сотрудничестве субъектов; микроинфлюенсеры, по мнению авторов, стремятся развивать собственный блог и сохранять эффективные взаимоотношения с аудиторией<sup>11</sup>. Поэтому по мере роста аудитории микроинфлюенсера закономерным может стать увеличение стоимости рекламы, а также прямая зависимость от работы с ним; очевидной является необходимость работать с различными не связанными между собой микроинфлюенсерами, для чего предполагается учитывать особенности аудитории таких инфлюенсеров, степень её вовлеченности, пересечение аудитории между несколькими лидерами мнений, особенности публикуемого контента, факт сотрудничества с другими рекламодателями и компаниями, учитывать публикуемые комментарии, отклики, метрики эффективности, используемые платформы и многое другое. Подобные факторы в целом

<sup>9</sup> Логунова О.С., Лебедев П.А. Digital-селебрити: трансформация теоретических подходов. Мониторинг. 2021. № 5. С. 15, 16, 30, 31.

<sup>10</sup> Составлено авторами.

<sup>11</sup> Балакирева С.О., Бородин И.В., Магась Ю.А. Индустрия инфлюенсеров: взгляд изнутри (говорят практики. групповое виртуальное интервью). Социодиггер. 2021. № 5 (10). С. 52.

учитываются и при организации работы с инфлюенсерами, однако при выборе микроинфлюенсеров, ввиду специфических особенностей такого субъекта маркетинговых коммуникаций, необходимо проводить более детализированный анализ. Кроме того, как подчеркивается в работе В.В. Калыгиной и Е.И. Суховой, микроинфлюенсеры первоначально собирают вокруг себя наиболее лояльную целевую аудиторию<sup>12</sup>, что, с одной стороны, является неоспоримым преимуществом, с другой — может быть использовано конкурентами для реализации, в том числе, неэтичных (искажающих действительность) способов влияния на аудиторию. Поэтому работа с микроинфлюенсером требует взвешивания всех рисков и возможностей (рис. 2), согласования целей маркетинга с традиционными вопросами организации взаимодействия с любым инфлюенсером, заключения специальных контрактов и поддержания продуктивных отношений; в ином случае формируются все риски негативного влияния инфлюенсера на бизнес и маркетинг.

Преимущества	Риски
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вовлеченность аудитории</li> <li>• Высокая степень доверительных отношений</li> <li>• Узкие сегменты потребителей</li> <li>• Относительно низкая стоимость</li> <li>• Перспективы роста аудитории</li> <li>• Возможность выстраивания долгосрочного продуктивного сотрудничества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Текущий ограниченный охват аудитории</li> <li>• Возможное снижение репутации в динамике</li> <li>• Возможен менее качественный контент и материалы</li> <li>• Не всегда возможно измерение эффективности инвестиций</li> <li>• Сложность прогнозирования</li> </ul>

Рис. 2. Преимущества и риски работы с микроинфлюенсерами<sup>13</sup>

Тем не менее хотя работа с микроинфлюенсерами связывается с характерными рисками, как верно подчеркивают Ю.С. Положенцева, О.Ю. Непочатых и В.В. Масленникова, микроинфлюенсеры приобретают все большую популярность и востребованность в современных каналах коммуникации, преимущественно цифровых<sup>14</sup>, в связи с чем можно говорить о превосходстве преимуществ перед рисками или иными негативными факторами, которые могут возникать в процессе работы.

В таблице 1 нами сгруппированы возможные маркетинговые каналы проведения работы с микроинфлюенсерами и специфические особенности такой работы.

Таблица 1

Особенности работы с микроинфлюенсерами по каналам коммуникации<sup>15</sup>

№ п/п	Канал коммуникации	Особенности работы
1	Социальные сети (пост-блоги)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимо публиковать текстовый, визуальный и интерактивный контент (посты, фотографии, инфографика, описания в виде текста);</li> <li>- публикации должны быть регулярными, тексты информативными и соответствовать комплексному запросу;</li> <li>- необходимо реагировать на комментарии аудитории, вопросы;</li> <li>- требуется обеспечение вовлечения, чтобы пост не «потерялся» среди других.</li> </ul>

<sup>12</sup> Калыгина В.В., Сухова Е.И. Инструментарий маркетингового онлайн-продвижения строительных компаний на российском рынке коммерческой недвижимости в современных условиях. *Инновационная наука*. 2022. № 8-1. С. 30, 32.

<sup>13</sup> Составлено авторами.

<sup>14</sup> Положенцева Ю.С., Непочатых О.Ю., Масленникова В.В. Трансформация интернет-рекламы в социальных сетях в эпоху цифровой глобализации. *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*. 2019. № 4 (42). С. 52–54.

<sup>15</sup> Составлено авторами.

Продолжение таблицы 1

№ п/п	Канал коммуникации	Особенности работы
2	Социальные сети (видео блоги)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- публикуются длинные видео на соответствующих площадках;</li> <li>- в видео включается нативная или прямая рекламная интеграция, а также все видео может быть посвящено рекламе;</li> <li>- как правило, контент связывается с обзорами, лайфхаками, влогами и т. п. способами распространять конкретную информацию;</li> <li>- более ресурсоемкая и сложная реклама с большей потенциальной эффективностью.</li> </ul>
3	Социальные сети (короткие ролики)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимо обеспечивать вирусность, распространяемость, запоминаемость контента, соответствие трендам и популярным тенденциям;</li> <li>- важно обеспечивать динамику контента;</li> <li>- упор на молодых потребителей или подрастающее поколение;</li> <li>- низкая продолжительность требует выбора соответствующих коммуникативных сообщений.</li> </ul>
4	Текстовые блоги и веб-сайты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- публикуются подробные материалы, которые нередко сопровождаются итогами, тезисами, фотографиями, личным опытом и др.;</li> <li>- обязательно используются ссылки, переходы, статистика и прочие подкрепления;</li> <li>- зачастую реализуется подход, связанный с публикацией эксклюзивного или экспертного контента;</li> <li>- возможно включение элементов поисковой оптимизации для повышения эффективности и охватов.</li> </ul>
5	Личные страницы в мессенджерах / социальных сетях	<ul style="list-style-type: none"> <li>- размещаются персональные сообщения, обращения к аудитории, эксклюзивные конкурсы, акции и т. п.;</li> <li>- в том числе организуются прямые трансляции, к которым подключается наиболее заинтересованная во взаимодействии аудитория;</li> <li>- предполагается распространение информации среди наиболее лояльных сегментов аудитории;</li> <li>- упор на ограниченный, но точечный и результирующий охват.</li> </ul>

Отметим, что ключевым каналом работы с микроинфлюенсерами становятся любые социальные сети, веб-сайты, стриминговые площадки (социальные сети с функцией прямых трансляций) или мессенджеры, посредством функционала которых выстраивается работа с целевым потребителем (аудитория в заранее известном количестве, что позволяет выбирать наиболее подходящего для целей бизнеса микроинфлюенсера). Организация такой работы с использованием ресурсов микроинфлюенсера требует реализации комплексных задач, связанных с маркетингом и его возможностями, а также основана на системе рекомендаций; на наш взгляд, такие рекомендации напрямую отражают особенности работы с микроинфлюенсерами и сводятся к системе мероприятий (рис. 3).

Учитывая предложенные рекомендации, во многом исходящие из практического опыта и ранее представленных научных исследований, посвященных тематике инфлюенс-маркетинга, заметим, что в основе обеспечения общей продуктивности использования микроинфлюенсеров в цифровых каналах коммуникации лежат задачи, связанные с комплексным планированием маркетинга и разработкой стратегий, в которых решения будут приниматься обоснованно и в соответствии с проведенным анализом текущей ситуации на рынке. Кроме того, необходимо учитывать и долгосрочно-ориентированные эффекты работы с микроинфлюенсерами, сохранять продуктивность взаимодействия за счет предоставления дополнительных факторов-стимулов в работе (что также представлено в системе рекомендаций). Такими стимулами выступают проценты от продаж, переходов или иные вознаграждения, закрепленные за осуществлением целевых действий в результате рекламы микроинфлюенсера. Поскольку агрессивный и нативный маркетинг сегодня все чаще рассматривается в качестве негативного, целесообразно открыто заявлять о рекламе и сотрудничестве с брендом, вести работу с фокусом на обозрение объективных преимуществ или недостатков продукта; в компании, заинтересованной в сотрудничестве, необхо-

Комплексные рекомендации по работе с микроинфлюенсерами		
Учет особенностей микроинфлюенсеров и их выбора	Учет особенностей разработки контент-стратегий и их реализации	Учет особенностей аналитики, мониторинга и оценки эффективности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимо определять цели и задачи маркетинга</li> <li>2. Важно учитывать целевую аудиторию инфлюенсера и уровень её вовлеченности</li> <li>3. Необходимо учитывать качество контента</li> <li>4. Важно найти несколько микроинфлюенсеров, оценивать их репутацию</li> <li>5. Целесообразно поддерживать прозрачность, честно сообщать о спонсорстве</li> <li>6. Перспективно использование локальных микроинфлюенсеров</li> <li>7. Важно учитывать "живую" аудиторию, постоянные охваты, наличие реакций</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимо создавать четкое техническое задание</li> <li>2. Важно фиксировать все условия сотрудничества</li> <li>3. Необходимо предоставлять пространство для маневра</li> <li>4. Целесообразно проведение тест-запусков</li> <li>5. Целесообразно сочетать различные формы контента и платформы работы, адаптировать работу под платформы</li> <li>6. Необходимо поддерживать взаимодействие с аудиторией через комментарии и сообщения</li> <li>7. Целесообразно проводить совместные акции, розыгрыши и конкурсы для усиления вовлеченности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимо мониторить все показатели эффективности и анализировать результаты маркетинговых кампаний</li> <li>2. Важно проводить постоянные тестирования форматов контента для определения наиболее эффективных способов влияния</li> <li>3. Целесообразно стимулировать повышение эффективности инфлюенсера за счет дополнительной мотивации</li> <li>4. Важно поддерживать уникальность и креативность контента, который предлагает микроинфлюенсер</li> </ol>

Рис. 3. Комплекс рекомендаций по организации работы с микроинфлюенсерами <sup>16</sup>

можно проводить четкую аналитику собственных продуктов и предоставлять микроинфлюенсерам собственные тезисы по способам описания продукции, однако не стоит ограничивать творчество, т.к. подобное может негативно сказаться на продуктивности работы в дальнейшем, по мере снижения зависимости микроинфлюенсера от рекламных контрактов.

**Заключение.** Подводя итоги проведенному исследованию теоретических основ и особенностей применения работы с микроинфлюенсерами в каналах цифрового маркетинга, важно отметить, что такая работа становится одной из возможных конфигураций маркетинга влияния и инфлюенс-маркетинга, связывается с системными преимуществами, возможностями и рисками. Микроинфлюенсеры обладают сравнительно небольшой, но лояльной и вовлеченной аудиторией, способны обеспечивать высокую степень доверия и взаимодействия с целевыми потребителями, поскольку они близки к аудитории, что делает сотрудничество с ними достаточно целесообразным и рентабельным (в особенности для сегмента малого и среднего бизнеса, ориентированного на минимизацию затрат). Выявленные преимущества работы с микроинфлюенсерами (высокая степень вовлеченности аудитории, доступность, возможность реализовывать различные стратегии в сотрудничестве) определяют необходимость поиска подходящих лидеров мнений в различных сферах, что позволит привлекать внимание специфической узконаправленной аудитории.

<sup>16</sup> Составлено авторами.

Вместе с тем важно учитывать и риски сотрудничества с микроинфлюенсерами, выраженные в ограниченности охвата целевой аудитории и высокой вероятности изменений в контенте; по мере роста аудитории работа с микроинфлюенсерами, как правило, становится дороже, поэтому важно исключить зависимость от конкретного микроинфлюенсера и ориентироваться на конкретных подобранных в соответствии с рекомендациями и определенными критериями партнеров.

Особое внимание стоит уделять выявленному комплексу специфических особенностей работы с микроинфлюенсерами в различных цифровых каналах коммуникации (социальные сети, видеоплатформы, мессенджеры и др.), для каждого из которых выделяются характерные особенности и требования к формату и содержанию рекламного контента, а также потенциально продуктивные стратегии взаимодействия с аудиторией. Однако всегда необходимо отслеживать метрики эффективности и проводить работу в контексте имеющихся стратегий, в чем эффективным инструментом становятся предложенные рекомендации по организации сотрудничества с микроинфлюенсерами.

Таким образом, результаты проведенного исследования указывают высокую перспективность и эффективность использования микроинфлюенсеров в современных стратегиях цифрового маркетинга, что связывается с повышением узнаваемости бренда, лояльности потребителей, достижением ключевых целей бизнеса и его продвижением. Перспективным направлением дальнейших исследований видится разработка конкретных стратегий и методик оценки эффективности сотрудничества с микроинфлюенсерами под сегменты целевой аудитории конкретной платформы (канала коммуникации). Теоретическая значимость исследования связана с определением теоретических основ работы с микроинфлюенсерами. Научная новизна выражена во внесении вклада в разработку методики организации продвижения с использованием микроинфлюенсеров и их возможностей в каналах цифрового маркетинга. Практическая значимость исследования связана с перспективами применения представленных рекомендаций при разработке стратегий работы с микроинфлюенсерами в маркетинге малого и среднего бизнеса.

#### Список литературы

1. Аржанова К.А., Довжик Г.В., Довжик В.Н. Инфлюенсер-маркетинг: современные тенденции и перспективы. Вестник ГУУ. 2022. № 9. С. 65–71.
2. Балакирева С.О., Бородин И.В., Магась Ю.А. Индустрия инфлюенсеров: взгляд изнутри (говорят практики. групповое виртуальное интервью). Социодиггер. 2021. № 5 (10). С. 49–53.
3. Жигулев П.А. Новые инструменты influence маркетинга и их применение в деятельности бизнеса. Практический маркетинг. 2024. № 3. С. 21–26.
4. Жильцова О.Н. Цифровые тренды на российском PR-рынке. Вестник МФЮА. 2021. № 3. С. 164–172.
5. Калыгина В.В., Сухова Е.И. Инструментарий маркетингового онлайн-продвижения строительных компаний на российском рынке коммерческой недвижимости в современных условиях. Инновационная наука. 2022. № 8-1. С. 29–33.
6. Логунова О.С., Лебедев П.А. Digital-селебрити: трансформация теоретических подходов. Мониторинг. 2021. № 5. С. 12–31.
7. Мезенцев Д.А. Методы увеличения продаж в условиях развития современного бизнеса. Journal of Monetary Economics and Management. 2023. № 4. С. 15–23.
8. Писарева Е.В. Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде. Beneficium. 2023. № 4 (49). С. 85–91.
9. Положенцева Ю.С., Непочатых О.Ю., Масленникова В.В. Трансформация интернет-рекламы в социальных сетях в эпоху цифровой глобализации. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 4 (42). С. 50–54.
10. Сеидова Д.И., Кравцова Т.С., Белан А.И. Сотрудничество с инфлюенсерами как современный способ продвижения гостиничного продукта. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 4-3 (91). С. 111–114.
11. Тимофеев М.И. Актуальные тренды в мировом маркетинге. Вестник НИБ. 2022. № 48. С. 105–115.

#### References

1. Arzhanova K.A., Dovzhik G.V., Dovzhik V. N. Influencer Marketing: Current Trends and Prospects. Bulletin of the State University of Management. 2022. No. 9. Pp. 65–71.
2. Balakireva S.O., Borodin I. V., Magas Yu. A. The Influencer Industry: An Inside Look (What Practitioners Say. Group Virtual Interview). Sociodigger. 2021. No. 5 (10). Pp. 49–53.

3. Zhigulev P.A. New influence marketing tools and their application in business activities. *Practical Marketing*. 2024. No. 3. P. 21–26.
4. Zhiltsova O.N. Digital trends in the Russian PR market. *Bulletin of the Moscow Financial and Law Academy*. 2021. No. 3. P. 164–172.
5. Kalygina V. V., Sukhova E. I. Tools for online marketing promotion of construction companies in the Russian commercial real estate market in modern conditions. *Innovative Science*. 2022. No. 8-1. P. 29–33.
6. Logunova O.S., Lebedev P.A. Digital celebrities: transformation of theoretical approaches. *Monitoring*. 2021. No. 5. P. 12–31.
7. Mezentsev D.A. Methods of increasing sales in the context of modern business development. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2023. No. 4. P. 15–23.
8. Pisareva E.V. Influence marketing as a tool for effective communication in the digital environment. *Beneficium*. 2023. No. 4 (49). P. 85–91.
9. Polozhentseva Yu.S., Nepochatykh O.Yu., Maslennikova V.V. Transformation of online advertising in social networks in the era of digital globalization. *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*. 2019. No. 4 (42). P. 50–54.
10. Seidova D.I., Kravtsova T.S., Belan A.I. Cooperation with influencers as a modern way to promote a hotel product. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2024. No. 4-3 (91). P. 111–114.
11. Timofeev M.I. Current trends in global marketing. *Bulletin of the Scientific Research Institute*. 2022. No. 48. P. 105–115.

**Социокультурные аспекты  
предпринимательской деятельности /  
Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity**

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-94-102>



**Психологическое воздействие современной индустрии  
детских развлечений: комплексный анализ  
образовательных, социальных и эмоциональных аспектов**

**Д. С. Гибсон**

Основатель,

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

ООО «Волшебная Миля»,  
Санкт-Петербург, Россия

Исполнительный директор

Florin Inc,

США

***Аннотация:** В данном исследовании рассматривается психологическое воздействие индустрии детских развлечений, особое внимание уделяется мультисенсорной среде развлекательных центров и их влиянию на когнитивное и эмоциональное развитие. С помощью всестороннего анализа существующей литературы и тематических исследований мы изучаем долгосрочные последствия регулярного посещения таких центров для психологического развития детей. Исследование показало, что хорошо спроектированные развлекательные центры могут положительно влиять на когнитивные функции, эмоциональный интеллект и социальные навыки. Однако выявлены и потенциальные риски, такие как перевозбуждение и зависимость от внешних стимулов. Исследование подчеркивает необходимость сбалансированного подхода к проектированию таких пространств, объединяющего образовательные элементы с развлекательными. Наши выводы способствуют пониманию того, как можно оптимизировать индустрию детских развлечений для поддержки здорового психологического развития, подчеркивая важность междисциплинарного сотрудничества между психологией, педагогикой и бизнесом в этой области.*

***Ключевые слова:** детские развлечения, психологическое развитие, мультисенсорная среда, когнитивные функции, эмоциональный интеллект, социальные навыки, edutainment, долгосрочные последствия, гиперстимуляция, междисциплинарный подход.*

***Для цитирования:** Гибсон Д.С. Психологическое воздействие современной индустрии детских развлечений: комплексный анализ образовательных, социальных и эмоциональных аспектов. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 94–102. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-94-102>.*

**Psychological impact of the modern children's entertainment industry:  
a comprehensive analysis of educational,  
social and emotional aspects**

**D. S. Gibson**  
Founder,  
[gibsondina@gmail.com](mailto:gibsondina@gmail.com)  
Magic Mile LLC,  
Saint-Petersburg, Russia  
  
Executive Director  
Florin Inc,  
USA

**Abstract:** This study examines the psychological impact of the children's entertainment industry, focusing on the multisensory environment of entertainment centers and their influence on cognitive and emotional development. Through a comprehensive analysis of existing literature and case studies, we investigate the long-term effects of regular visits to these centers on children's psychological development. The research reveals that well-designed entertainment centers can positively influence cognitive functions, emotional intelligence, and social skills. However, potential risks such as overstimulation and dependence on external stimuli are also identified. The study emphasizes the need for a balanced approach in designing these spaces, integrating educational elements with entertainment. Our findings contribute to the understanding of how the children's entertainment industry can be optimized to support healthy psychological development, highlighting the importance of interdisciplinary collaboration between psychology, pedagogy, and business in this field.

**Keywords:** children's entertainment, psychological development, multisensory environment, cognitive functions, emotional intelligence, social skills, edutainment, long-term effects, overstimulation, interdisciplinary approach.

**For citation:** Gibson D.S. Psychological impact of the modern children's entertainment industry: a comprehensive analysis of educational, social and emotional aspects. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 4. P. 94–102. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-94-102>.

## Введение

Индустрия детских развлечений претерпела значительные изменения за последние десятилетия, трансформировавшись из простых игровых площадок в сложные мультифункциональные комплексы. Эта эволюция несет в себе глубокие психологические импликации для развития детей, что требует тщательного анализа и осмысления. Согласно данным исследования «АльфаСтрахование», более 32% россиян направляют почти половину своего дохода на образование и развитие детей, включая развлечения, что подчеркивает значимость данной индустрии в современном обществе<sup>1</sup>.

Развитие детских развлекательных центров (ДРЦ) отражает эволюцию представлений о детском развитии и педагогике. Выготский Л.С. подчеркивал ключевую роль игры в дошкольном возрасте, что нашло отражение в концепциях современных ДРЦ<sup>2</sup>. Эволюция форматов ДРЦ демонстрирует смещение акцентов от чисто развлекательных функций к интеграции образовательных элементов, что соответствует современным представлениям о целостном развитии ребенка.

Эволюция концепций ДРЦ и их психологические аспекты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Эволюция концепций ДРЦ и их психологические аспекты<sup>3</sup>

Период	Концепция ДРЦ	Психологическое обоснование	Ключевые исследователи
1950–1970	Простые игровые площадки	Развитие моторных навыков	Пиаже Ж. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Почти треть россиян тратят до половины зарплаты на детское образование. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5797700?ysclid=m1rsnujsbt209386921>.

<sup>2</sup> Выготский, Л. С. Вопросы детской психологии / Л.С. Выготский. – М.: Издательство Юрайт. 2016. 199 с.

<sup>3</sup> Составлено автором.

<sup>4</sup> Пиаже Ж. Психология интеллекта. – СПб.: Питер, 2003. 192 с.

Продолжение таблицы 1

Период	Концепция ДРЦ	Психологическое обоснование	Ключевые исследователи
1980–1990	Тематические парки	Стимуляция воображения	Выготский Л.С. <sup>5</sup>
2000–2010	Интерактивные центры	Активное обучение	Брунер Дж. <sup>6</sup>
2010–2020	Эдьютейнмент-комплексы	Целостное развитие	Гарднер Г. <sup>7</sup>
2020+	VR/AR интегрированные ДРЦ	Мультисенсорное воздействие	Исследования продолжаются

Современные ДРЦ характеризуются высокой степенью интеграции образовательных и развлекательных элементов, что соответствует концепции эдьютейнмента<sup>8</sup>. Эта тенденция базируется на исследованиях в области когнитивной психологии, демонстрирующих эффективность активного, эмоционально окрашенного обучения. Внедрение технологий виртуальной и дополненной реальности в ДРЦ открывает новые возможности для стимуляции когнитивных процессов, однако требует дальнейшего изучения их долгосрочного влияния на развивающуюся психику ребенка<sup>9</sup>.

Основной исследовательский вопрос данной работы заключается в определении реального психологического воздействия современной индустрии детских развлечений на развитие ребенка. Актуальность этого вопроса обусловлена не только экономическими факторами (объем рынка детских развлечений в России достиг 200 млрд. рублей к 2021 году, а объем мирового рынка парков развлечений по прогнозам вырастет с 59.81 млрд. долларов США в 2023 году до 91.13 млрд. долларов США к 2030 году, при этом среднегодовой темп роста составит 6.2% в течение прогнозируемого периода)<sup>10</sup>, но и социальными изменениями, связанными с цифровизацией общества.

Эльконин Д.Б. отмечал значимость игры в формировании произвольности поведения<sup>11</sup>. В контексте современных высокотехнологичных ДРЦ возникает необходимость оценки влияния интенсивных мультисенсорных стимулов на развитие этой произвольности и других аспектов детской психики. Это требует проведения междисциплинарных исследований для обеспечения позитивного влияния индустрии детских развлечений на формирование будущих поколений.

#### **Мультисенсорное пространство: влияние дизайна и атмосферы ДРЦ на когнитивное и эмоциональное развитие детей**

Мультисенсорное пространство детских развлекательных центров (ДРЦ) представляет собой уникальную среду, специально спроектированную для стимуляции различных аспектов детского развития. Концепция мультисенсорного пространства основывается на современных исследованиях в области нейропсихологии и педагогики, которые подчеркивают важность разнообразных сенсорных стимулов для оптимального развития мозга ребенка. В контексте ДРЦ, мультисенсорный подход реализуется через тщательно продуманный дизайн и атмосферу, которые в совокупности создают богатую стимулами среду, способствующую когнитивному и эмоциональному развитию.

<sup>5</sup> Выготский Л.С. Мышление и речь. — М.: Лабиринт, 1999. 352 с.

<sup>6</sup> Rannikmde M., Holbrook J., Soobard R. Social Constructivism — Jerome Bruner. Science education in theory and practice: An introductory guide to learning theory. 2020. С. 259–275.

<sup>7</sup> Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 512 с.

<sup>8</sup> Эдьютейнмент: кому пригодится и где его применять. Редакция Alpina Digital — <https://alpinadigital.ru/blog/edyutejment-chto-eto-takoe/>.

<sup>9</sup> Индустрия развлечений в России: тренды, особенности / [Бизнес инсайт] Первая бизнес-школа клубного типа <https://bi-school.ru/industriya-razvlechenij-v-rossii-trendy-osobennosti/>.

<sup>10</sup> Обзор рынка парков развлечений. [Электронный ресурс] — URL: <https://exactitudeconsultancy.com/ru/отчеты/36763/рынок-парков-развлечений/>.

<sup>11</sup> Эльконин, Д.Б. Детская психология [Текст] : учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / Д.Б. Эльконин. — М.: Издательский центр «Академия». 2011. 384 с.

Влияние дизайна и атмосферы ДРЦ на развитие ребенка многогранно и охватывает различные аспекты психологического функционирования. Это влияние реализуется через взаимодействие ребенка с пространством, которое активизирует различные сенсорные системы, стимулирует познавательную активность и создает условия для социального взаимодействия. При этом каждый элемент дизайна и атмосферы ДРЦ может рассматриваться как потенциальный инструмент развития, требующий тщательного планирования и реализации.

Исследования в области детской психологии и нейробиологии подчеркивают критическую важность ранних лет жизни для формирования нейронных связей и развития базовых когнитивных и эмоциональных компетенций. В этом контексте, ДРЦ могут рассматриваться как своеобразные «тренажерные залы» для развивающегося мозга, предоставляющие разнообразные возможности для стимуляции и обучения. Однако эффективность этого воздействия во многом зависит от качества и продуманности дизайна и атмосферы центра.

Рассмотрим подробнее ключевые аспекты влияния мультисенсорного пространства ДРЦ на когнитивное и эмоциональное развитие детей.

Так, например, визуальные стимулы в ДРЦ оказывают значительное влияние на детское восприятие и воображение. Исследования показывают, что дети лучше воспринимают яркие, контрастные цвета, при этом для младших детей предпочтительны основные цвета (красный, синий, желтый), в то время как для старших можно использовать более сложные цветовые сочетания. Для примера рассмотрим проект «Волшебная Миля», который демонстрирует эффективное применение этого принципа, инвестируя в детали дизайна и интерьера историко-географической направленности, выполненные вручную художниками-декораторами. Этот подход создал визуально привлекательную среду и стимулирует познавательный интерес детей к различным культурам и эпохам.

Тактильный опыт в ДРЦ также играет важную роль в формировании нейронных связей у детей. Разнообразие текстур и материалов в игровых зонах способствует развитию мелкой моторики и сенсорной интеграции. Использование экологически чистых материалов, таких как натуральный линолеум на основе льняного масла и древесной муки не только обеспечивает безопасность, но и создает дополнительные тактильные ощущения, важные для развития детей.

Звуковой ландшафт ДРЦ оказывает существенное влияние на эмоциональное состояние и концентрацию внимания детей. Правильно подобранное звуковое сопровождение может стимулировать воображение, создавать определенное настроение и даже способствовать обучению. Однако важно соблюдать баланс, избегая чрезмерной звуковой стимуляции, которая может привести к перевозбуждению и снижению концентрации внимания у детей.

Интеграция образовательных элементов в развлекательную среду ДРЦ реализует концепцию эдьютейнмента, которая становится все более популярной в современной индустрии детских развлечений<sup>12</sup>. Эта концепция основана на понимании того, что эффективное обучение происходит в условиях высокой вовлеченности и эмоциональной насыщенности. Проект «Волшебная Миля» иллюстрирует успешное применение этого подхода, создавая тематические зоны, где дети могут изучать различные культуры и исторические эпохи через игру и интерактивные элементы.

Для визуализации влияния различных сенсорных стимулов на развитие ребенка в ДРЦ, предлагается авторский подход (табл. 2).

Таблица 2

Влияние различных сенсорных стимулов на развитие ребенка в ДРЦ<sup>13</sup>

Сенсорный стимул	Влияние на развитие	Примеры реализации в ДРЦ
Визуальный	Стимуляция воображения, развитие цветового восприятия	Тематическое оформление зон, интерактивные световые инсталляции

<sup>12</sup> Эдьютейнмент: кому пригодится и где его применять. Редакция Alpina Digital. – <https://alpinadigital.ru/blog/edyutejment-cto-eto-takoe/>.

<sup>13</sup> Разработано автором.

Продолжение таблицы 2

Сенсорный стимул	Влияние на развитие	Примеры реализации в ДРЦ
Тактильный	Развитие мелкой моторики, сенсорная интеграция	Разнообразие текстур поверхностей, тактильные панели
Аудиальный	Развитие слухового восприятия, эмоциональная регуляция	Фоновая музыка, звуковые эффекты, интерактивные аудио-игры
Кинестетический	Развитие крупной моторики, пространственной ориентации	Лабиринты, скалодромы, интерактивные танцевальные платформы
Проприоцептивный	Улучшение координации движений, баланса	Батуты, мягкие модули, качели

Важно отметить, что эффективность мультисенсорного пространства ДРЦ зависит от правильного баланса стимулов. Исследования показывают, что чрезмерная визуальная стимуляция может привести к повышенной возбудимости и снижению концентрации у детей. Поэтому при проектировании ДРЦ рекомендуется создавать зоны с различной интенсивностью визуальных стимулов. Например, активные игровые зоны могут быть оформлены более ярко и динамично, в то время как зоны отдыха или творчества — в более спокойных, пастельных тонах.

Современным решением в дизайне ДРЦ становится использование интерактивных элементов, которые меняются в зависимости от активности детей. Например, проекционные системы, реагирующие на движение, или светодиодные панели, меняющие цвет и интенсивность освещения в зависимости от уровня шума в помещении. Такой подход позволяет создать динамичную среду, которая адаптируется к текущим потребностям посетителей, избегая при этом постоянной перестимуляции.

В контексте когнитивного развития, мультисенсорное пространство ДРЦ способствует формированию более богатой и разнообразной нейронной сети у детей. Это, в свою очередь, может положительно влиять на развитие таких когнитивных функций, как внимание, память и пространственное мышление. Однако важно отметить, что эти эффекты требуют дальнейшего лонгитюдного изучения для полного понимания их долгосрочного влияния на развитие ребенка.

#### Социально-психологические аспекты взаимодействия в ДРЦ

Социально-психологические аспекты взаимодействия в детских развлекательных центрах (ДРЦ) представляют собой многогранную область исследования, охватывающую формирование социальных навыков, развитие эмпатии и коммуникативных способностей детей. ДРЦ, выступая в качестве микромоделей общества, предоставляют уникальную площадку для социального взаимодействия и обучения в игровой форме.

Формирование социальных навыков через игровое взаимодействие является одним из ключевых преимуществ ДРЦ. Согласно теории социального научения Бандуры, дети усваивают новые формы поведения, наблюдая и имитируя действия других<sup>14</sup>. В контексте ДРЦ это проявляется в совместных играх, где дети учатся сотрудничеству, разрешению конфликтов и принятию социальных норм.

Поэтому роль персонала ДРЦ в создании психологически комфортной среды не может быть переоценена. Сотрудники, непосредственно взаимодействующие с детьми, должны обладать не только профессиональными навыками, но и высоким эмоциональным интеллектом. Если рассматривать ранее упомянутый проект «Волшебная Миля», этому аспекту уделяется особое внимание: персонал проходит тщательный отбор и регулярное обучение, направленное на развитие навыков эмпатии и эффективной коммуникации с детьми. Это соответствует современным ис-

<sup>14</sup> Бандура А. Теория социального научения. — СПб.: Евразия, 2000. 320 с.

следованиям в области детской психологии, которые подчеркивают важность позитивного взаимодействия с взрослыми для эмоционального и социального развития ребенка.

Более того влияние групповых активностей на развитие эмпатии и коммуникативных навыков представляет особый интерес для исследователей. ДРЦ предоставляют разнообразные возможности для развития этих качеств через ролевые игры, командные задания и творческие мастер-классы. Например, необходимо организовывать тематические праздники и мероприятия, где дети могут примерить на себя различные социальные роли, что способствует развитию понимания чувств и мотивов других людей.

Психологические особенности взаимодействия детей разных возрастных групп в ДРЦ представляют собой отдельную область исследования. Многие современные ДРЦ, включая «Волшебную Милю», создают пространства, где дети разных возрастов могут взаимодействовать в безопасной и контролируемой среде. Это соответствует теории зоны ближайшего развития Выготского, согласно которой дети могут достичь более высокого уровня развития, взаимодействуя с более опытными сверстниками или взрослыми<sup>15</sup>.

Социально-психологические аспекты взаимодействия в ДРЦ представлены в таблице 3.

Таблица 3

Социально-психологические аспекты взаимодействия в ДРЦ<sup>16</sup>

Аспект взаимодействия	Психологическое значение	Реализация в ДРЦ
Совместная игра	Развитие кооперации и навыков разрешения конфликтов	Групповые квесты, командные игры
Ролевые игры	Развитие эмпатии и понимания социальных ролей	Тематические зоны с возможностью примерить различные профессии
Взаимодействие с персоналом	Формирование позитивных моделей взаимодействия со взрослыми	Обученный персонал, проводящий мастер-классы и игры
Межвозрастное взаимодействие	Развитие лидерских качеств и навыков наставничества	Смешанные возрастные группы в некоторых активностях
Творческое сотрудничество	Развитие навыков совместного решения задач	Групповые творческие мастер-классы

Важно отметить, что социальное взаимодействие в ДРЦ не ограничивается только детьми. Родители также являются активными участниками этого процесса. Согласно ранее упомянутым данным, более 32% россиян направляют значительную часть своего дохода на развитие и развлечение детей.<sup>17</sup> Это подчеркивает высокую вовлеченность родителей в процесс социализации детей через посещение ДРЦ.

Особого внимания заслуживает концепция «buddy» (приятель, дружище), внедряемая в некоторых ДРЦ. Эта концепция, распространяющаяся на все уровни организации, способствует созданию более открытой и дружелюбной атмосферы, что положительно влияет на социальное взаимодействие и эмоциональный комфорт посетителей.

В контексте современных вызовов, связанных с цифровизацией и социальной изоляцией, роль ДРЦ в формировании социальных навыков приобретает особое значение. Они предоставляют детям возможность реального, а не виртуального социального взаимодействия, что критически важно для развития эмоционального интеллекта и социальной компетентности.

<sup>15</sup> Выготский, Л. С. Вопросы детской психологии / Л.С. Выготский. — М.: Издательство Юрайт. 2016. 199 с.

<sup>16</sup> Разработано автором.

<sup>17</sup> Почти треть россиян тратят до половины зарплаты на детское образование. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5797700?ysclid=m1rsnujsbt209386921>.

### Долгосрочное влияние регулярного посещения ДРЦ на психологическое развитие ребенка

Долгосрочное влияние регулярного посещения детских развлекательных центров (ДРЦ) на психологическое развитие ребенка представляет собой комплексную область исследования, требующую тщательного анализа различных аспектов когнитивного, эмоционального и социального развития.

Анализ влияния на когнитивные функции, включая память, внимание и мышление, является одним из ключевых направлений в оценке долгосрочных эффектов посещения ДРЦ. Согласно теории когнитивного развития Пиаже, взаимодействие ребенка с окружающей средой играет критическую роль в формировании когнитивных структур. ДРЦ, предоставляющие разнообразные стимулы и задачи, потенциально могут способствовать развитию когнитивной гибкости и улучшению процессов обработки информации<sup>18</sup>.

Формирование эмоционального интеллекта через разнообразие опыта в ДРЦ является еще одним важным аспектом долгосрочного влияния. Теория социального научения Бандуры подчеркивает важность наблюдения и имитации в процессе усвоения новых форм поведения<sup>19</sup>. Регулярное взаимодействие с другими детьми и взрослыми в различных игровых ситуациях может способствовать развитию эмпатии, самосознания и навыков регуляции эмоций.

Развитие креативности и инновационного мышления также может быть потенциальным преимуществом регулярного посещения ДРЦ. Теория множественного интеллекта Гарднера подчеркивает важность стимуляции различных типов интеллекта, включая творческий<sup>20</sup>. Разнообразные тематические зоны и интерактивные элементы в ДРЦ могут стимулировать воображение и творческое мышление. Потенциальные долгосрочные эффекты регулярного посещения ДРЦ представлены в таблице 4.

Таблица 4

Потенциальные долгосрочные эффекты регулярного посещения ДРЦ<sup>21</sup>

Область развития	Потенциальные долгосрочные эффекты
Когнитивные функции	Улучшение памяти, внимания, мышления
Эмоциональный интеллект	Развитие эмпатии, самосознания, регуляции эмоций
Креативность	Стимуляция воображения, развитие дивергентного мышления
Социальные навыки	Улучшение коммуникации, кооперации, лидерских качеств
Физическое развитие	Улучшение координации, моторных навыков

Однако наряду с потенциальными преимуществами необходимо учитывать и возможные риски. Одним из таких рисков является перестимуляция, которая может возникнуть в результате чрезмерного воздействия интенсивных сенсорных стимулов. Это может привести к проблемам с концентрацией внимания и регуляцией эмоций в менее стимулирующих средах.

Другим потенциальным риском является формирование зависимости от внешних стимулов для поддержания интереса и мотивации, что может негативно сказаться на способности ребенка к самостоятельной организации деятельности и внутренней мотивации.

Для минимизации этих рисков ДРЦ могут внедрять стратегии, направленные на создание сбалансированной среды. Это включает в себя чередование активных и спокойных зон, разработку программ, стимулирующих самостоятельное исследование и творчество, а также обучение персонала методам поддержки естественного любопытства и инициативы детей.

Важно отметить, что долгосрочное влияние регулярного посещения ДРЦ на психологическое развитие ребенка во многом зависит от качества и разнообразия предлагаемых активностей.

<sup>18</sup> Пиаже Ж. Психология интеллекта. — СПб.: Питер, 2003. 192 с.

<sup>19</sup> Бандура А. Теория социального научения. — СПб.: Евразия, 2000. 320 с.

<sup>20</sup> Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта. — М.: ООО «И.Д. Вильямс» 2007. 512 с.

<sup>21</sup> Составлено автором.

Согласно данным из предоставленного документа, значительные инвестиции в создание уникального, многослойного пространства могут стать ключевым фактором в обеспечении позитивного долгосрочного влияния на развитие детей.

В контексте долгосрочного влияния также важно учитывать роль родителей и их вовлеченность в процесс. Теория привязанности Боулби подчеркивает важность качественного взаимодействия между родителями и детьми для здорового психологического развития<sup>22</sup>. ДРЦ, предлагающие возможности для совместного времяпрепровождения родителей и детей, могут способствовать укреплению семейных связей и улучшению детско-родительских отношений.

### Заключение

Анализ влияния индустрии детских развлечений на психологическое развитие ребенка выявляет многогранность и сложность данного феномена. Детские развлекательные центры предстают не просто как места для досуга, но как сложные экосистемы, потенциально способные оказывать значительное воздействие на когнитивное, эмоциональное и социальное развитие детей.

Мультисенсорная природа современных ДРЦ создает уникальные возможности для стимуляции различных аспектов развития ребенка. Однако эффективность этого воздействия зависит от тщательно продуманного баланса между стимуляцией и возможностью для самостоятельного исследования. Интеграция образовательных элементов в развлекательную среду открывает новые перспективы для реализации концепции эдьютейнмента, но требует дальнейшего изучения для оптимизации образовательных результатов.

Социально-психологические аспекты взаимодействия в ДРЦ подчеркивают важность этих пространств для развития социальных навыков и эмоционального интеллекта. В эпоху растущей цифровизации ДРЦ могут играть критическую роль в обеспечении реального, а не виртуального социального опыта для детей.

Оценка долгосрочного влияния регулярного посещения ДРЦ на психологическое развитие ребенка выявляет как потенциальные преимущества, так и возможные риски. Это подчеркивает необходимость дальнейших лонгитюдных исследований для более глубокого понимания долгосрочных эффектов и разработки научно обоснованных рекомендаций.

Индустрия детских развлечений находится на пересечении бизнеса, психологии и педагогики. Это создает уникальные вызовы и возможности для всех заинтересованных сторон. Для бизнеса это означает необходимость баланса между коммерческими целями и ответственностью за развитие детей. Для психологов и педагогов это открывает новое поле для исследований и разработки инновационных подходов к развитию детей.

В конечном итоге потенциал индустрии детских развлечений в контексте психологического развития детей во многом зависит от способности интегрировать научные знания в практику, создавая пространства, которые не только развлекают, но и развивают. Это требует междисциплинарного подхода, объединяющего знания из психологии, педагогики, дизайна и бизнес-стратегии.

### Список литературы

1. Выготский, Л. С. Вопросы детской психологии / Л.С. Выготский. — М.: Издательство Юрайт. 2016. 199 с.
2. Пиаже Ж. Психология интеллекта. — СПб.: Питер, 2003. 192 с.
3. Выготский Л.С. Мышление и речь. — М.: Лабиринт, 1999. 352 с.
4. Rannikmde M., Holbrook J., Soobard R. Social Constructivism — Jerome Bruner. Science education in theory and practice: An introductory guide to learning theory. 2020. С. 259–275.
5. Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 512 с.
6. Бандура А. Теория социального научения. — СПб.: Евразия, 2000. 320 с.
7. Боулби Дж. Привязанность. — М.: Гардарики, 2003. 477 с.
8. Эльконин, Д. Б. Детская психология [Текст]: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / Д.Б. Эльконин. — М.: Издательский центр «Академия». 2011 384 с.

<sup>22</sup> Боулби Дж. Привязанность. — М.: Гардарики, 2003. 477 с.

9. Индустрия развлечений в России: тренды, особенности / [Бизнес инсайт] Первая бизнес-школа клубного типа <https://bi-school.ru/industriya-razvlechenij-v-rossii-trendy-osobennosti/>.
10. Эдьютейнмент: кому пригодится и где его применять. Редакция Alpina Digital. – <https://alpinadigital.ru/blog/edyutejment-chto-eto-takoe/>.

#### References

1. Vygotsky, L.S. Questions of child psychology / L.S. Vygotsky. – М.: Yurayt Publishing House. 2016. 199 p.
2. Piaget J. Psychology of intelligence. – St. Petersburg: Peter, 2003. 192 s.
3. Vygotsky L.S. Thinking and speech. – М.: Labyrinth, 1999. 352 s.
4. Rannikmäe M., Holbrook J., Soobard R. Social Constructivism – Jerome Bruner. Science education in theory and practice: An introductory guide to learning theory. 2020. S. 259–275.
5. Gardner G. Structure of mind: theory of multiple intelligence. – М.: LLC «I.D. Williams», 2007. 512 s.
6. Bandura A. Social learning theory. – St. Petersburg: Eurasia, 2000. 320 s.
7. Bowlby J. Affection. – М.: Gardariki, 2003. 477 s.
8. Elkonin, D.B. Child psychology [Text]: student. manual for students. higher institutions prof. Education / D.B. Elkonin. – М.: Academy Publishing Center. 2011. 384 p.
9. Entertainment industry in Russia: trends, features / [Business insight] The first club-type business school <https://bi-school.ru/industriya-razvlechenij-v-rossii-trendy-osobennosti/>.
10. Edutainment: who will come in handy and where to use it. Editors of Alpina Digital. – <https://alpinadigital.ru/blog/edyutejment-chto-eto-takoe/>.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-103-109>



## Инструменты государственного управления рисками инновационных проектов импортозамещения

**М. И. Дли**

*Доктор технических наук, профессор,  
[midli@mail.ru](mailto:midli@mail.ru)*

*Филиал Национального исследовательского университета «МЭИ» в г. Смоленске,  
Смоленск, Россия*

**О. В. Булыгина**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[baguzova\\_ov@mail.ru](mailto:baguzova_ov@mail.ru)*

*Филиал Национального исследовательского университета «МЭИ» в г. Смоленске,  
Смоленск, Россия*

**Е. П. Малевич**

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

*Филиал Национального исследовательского университета «МЭИ» в г. Смоленске,  
Смоленск, Россия*

**Е. С. Яшин**

*Соискатель,  
[evgeny\\_smol@mail.ru](mailto:evgeny_smol@mail.ru)*

*Филиал Национального исследовательского университета «МЭИ» в г. Смоленске,  
Смоленск, Россия*

**Аннотация:** *Сегодня ключевым приоритетом государственной политики является защита российской экономики от внешних угроз, направленных на снижение темпов экономического роста и научно-технического развития в стране. В этих условиях первоочередной задачей, стоящей перед государством, является преодоление зависимости от импортных поставок критически важных товаров, комплектующих, сырья. Для оперативного решения этой задачи требуется активизация инновационных деятельности в области импортозамещения, которая, в свою очередь, может быть достигнута за счет формирования благоприятных условий для реализации инновационных проектов по созданию высокотехнологичной продукции, способной заместить зарубежные аналоги.*

*Предметом исследования являются инструменты поддержки инновационного развития в стране в целях обеспечения экономической безопасности. Результаты заключаются в разработке модели системы государственной поддержки инновационной деятельности для обеспечения экономического и технологического суверенитета, которая отличается использованием механизма государственно-частного партнерства для успешной реализации программ в области импортозамещения критически важных товаров, комплектующих и сырья. Для реагирования на риски, которые могут возникать в ходе исполнения таких программ, был предложен набор инструментов, представляющих собой комплекс мер государственной поддержки, реализующих различные варианты обработки проектных рисков (принятия, уклонения, передачи и распределения).*

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, инновационное развитие, импортозамещение, риски инновационных проектов, варианты обработки рисков.

**Благодарности.** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 22-11-00335, <https://rscf.ru/project/22-11-00335/>.

**Для цитирования:** Дли М.И., Булыгина О.В., Малевич Е.П., Яшин Е.С. Инструменты государственного управления рисками инновационных проектов импортозамещения. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 103–109. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-103-109>.

## Instruments of state risk management of innovative import substitution projects

**M. I. Dli**

*Dr. Sci. (Tech.), Prof.,*  
[midli@mail.ru](mailto:midli@mail.ru)

*Branch of the National Research University «MPEI» in Smolensk,  
Smolensk, Russia*

**O. V. Bulygina**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,*  
[baguzova\\_ov@mail.ru](mailto:baguzova_ov@mail.ru)

*Branch of the National Research University «MPEI» in Smolensk,  
Smolensk, Russia*

**E. P. Malevich**

*Postgraduate student,*  
[malevich.ep@yandex.ru](mailto:malevich.ep@yandex.ru)

*Branch of the National Research University «MPEI» in Smolensk,  
Smolensk, Russia*

**E. S. Yashin**

*Degree applicant,*  
[evgeny\\_smol@mail.ru](mailto:evgeny_smol@mail.ru)

*Branch of the National Research University «MPEI» in Smolensk,  
Smolensk, Russia*

**Abstract:** Today, the key priority of state policy is to protect the Russian economy from external threats aimed at reducing the rate of economic growth and scientific and technological development in the country. In these conditions, the primary task facing the state is to overcome dependence on imported supplies of critical goods, components, and raw materials. To quickly solve this problem, it is necessary to intensify innovative activities in the field of import substitution, which, in turn, can be achieved by creating favorable conditions for the implementation of innovative projects to create high-tech products capable of replacing foreign analogues.

The subject of the research is the instruments for supporting innovative development in the country in order to ensure economic security. The results consist in the development of a model of the system of state support of innovative activity in order to ensure the economic and technological sovereignty. It is distinguished by the use of the mechanism of public-private partnership for the successful implementation of programs in the field of import substitution of critically important products, components and raw materials. To respond to the risks that may arise during the implementation of such programs, a set of instruments was proposed. They represent a set of measures of state support implementing various options for processing project risks (acceptance, evasion, transfer and distribution).

**Keywords:** economic security, innovative development, import substitution, risks of innovative projects, options for risk treatment.

**Acknowledgments.** The study was supported by the Russian Science Foundation grant No. 22-11-00335, <https://rscf.ru/en/project/22-11-00335/>.

**For citation:** Dli M.I., Bulygina O.V., Malevich E.P., Yashin E.S. Instruments of state risk management of innovative import substitution projects. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 4. P. 103–109. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-103-109>.

В современных условиях беспрецедентного давления на российскую экономику стратегическим приоритетом государственной политики является противодействие внешним угрозам в целях обеспечения экономического суверенитета страны<sup>1</sup>. основополагающим документом, в котором отражены ключевые направления по защите национальных интересов в экономической сфере, является Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года (утверждена Указом Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208)<sup>2</sup>.

Указанный документ содержит набор показателей, которые могут использоваться для оценки состояния экономической безопасности страны. Среди них следует выделить группу показателей, характеризующих инновационную активность отечественных предприятий. Наиболее «ярким» индикатором является «доля инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, работ, услуг» (ее динамика для промышленного производства представлена на рисунке 1). Согласно официальной статистике, по данному показателю Россия отстает от ведущих европейских стран более чем в 3 раза<sup>3</sup>. В этих условиях в качестве одной из ключевых мер по обеспечению экономического роста и научно-технического развития следует рассматриваться стимулирование инновационного развития.

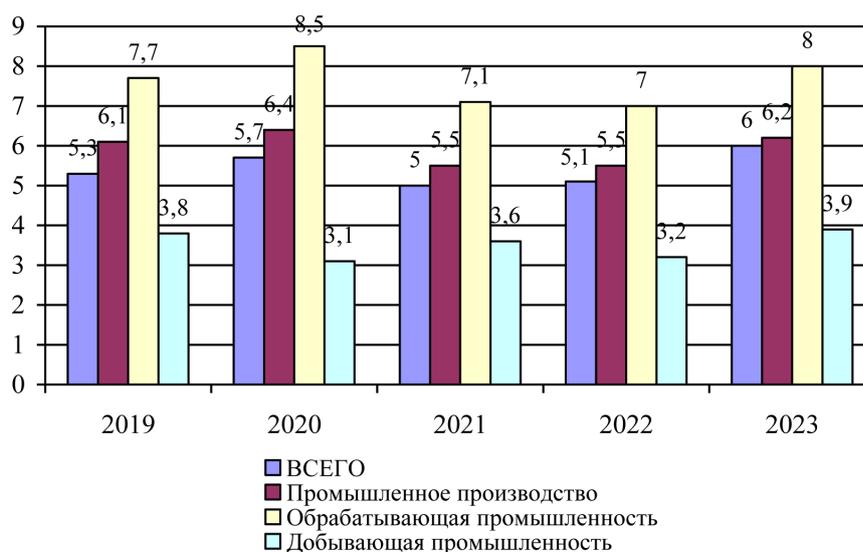


Рис. 1. Динамика доли инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных, %<sup>4</sup>

После введения многими странами запретов на поставки в Россию широкой номенклатуры высокотехнологичной продукции «жизненно важной» задачей стало преодоление импортозави-

<sup>1</sup> Васильева Л.П. Экономическая безопасность: определения и сущность. Журнал прикладных исследований. 2020. № 3. С. 6–13.

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». ГАРАНТ. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/?ysclid=m2uevbl9s24179695> (дата обращения: 20.10.2024).

<sup>3</sup> Индикаторы инновационной деятельности: 2024: статистический сборник / В.В. Власова, Л.М. Гохберг, Г.А. Грачева и др.; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 260 с.

<sup>4</sup> Наука, инновации и технологии [Электронный ресурс]. Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.

симости по критическим направлениям<sup>5</sup>. Наиболее зависимыми от зарубежных товаров, комплектующих, сырья являются станко- и машиностроение, медицинская и фармацевтическая промышленности, радио- и микроэлектроника, производство композитных материалов и т.п. Совокупная технологическая зависимость России оценивается в 69%, в то время как у Китая она не превышает 21%.

Для преодоления технологического отставания была разработана Концепция технологического развития на период до 2030 года (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р)<sup>6</sup>, которая является основой для подготовки государственных программ и целевых документов государственных корпораций. Помимо этого, действует огромный пакет финансовой господдержки различных отраслей экономики (например, путем выделения субсидий на компенсацию различных затрат по созданию)<sup>7</sup>. Однако масштабный перечень направлений, требующих государственной поддержки<sup>8</sup>, приводит к необходимости разработки новых механизмов и инструментов, которые позволят оперативно решить проблемы импортозависимости в критически важных областях.

На рисунке 2 предложена модель системы государственной поддержки инновационной деятельности в целях обеспечения экономического и технологического суверенитета страны. Ее отличительной особенностью является использование механизма государственно-частного партнерства для успешной реализации программ в области импортозамещения критически важных товаров, комплектующих и сырья. Его применение, с одной стороны, нацелено на привлечение частных инвестиций в инновационную сферу, а с другой — на создание государством благоприятных условий для реализации инновационных проектов в области импортозамещения.

Одним из инструментов реализации механизма государственно-частного партнерства является государственный заказ на проведение исследований и разработок, который частный бизнес может получать либо напрямую, либо через посредника (государственные корпорации).

Реализация инновационных проектов (ИП), направленных на преодоление критических зависимостей в различных отраслях экономики, сопряжена с разнообразными рисками<sup>9</sup>, что обусловлено высокой динамичностью внешней среды (в частности, внешнеполитическими, макроэкономическими и иными факторами). Для повышения обоснованности принимаемых решений, в том числе в сфере оказания поддержки, необходимо создание системы государственного управления рисками, которая позволит:

- 1) своевременно идентифицировать и анализировать риски, спровоцированные внешними угрозами экономической и технологической безопасности страны;
- 2) разрабатывать меры по реагированию на выявленные риски, в том числе, путем реализации программ импортозамещения;
- 3) проводить комплексный контроль реализации разработанных мер, включая выработку решений по улучшению указанных процессов.

<sup>5</sup> Попова И.Н., Сергеева Т.Л. Импортозамещение в современной России: проблемы и перспективы. BENEFICIUM. 2022. № 2(43). С. 73–84. Тебекин А.В. Анализ проблем и перспектив реализации планов импортозамещения в отраслях промышленности. Транспортное дело России. 2022. № 2. С. 159–165. Брыкин А.В., Шамхалов Ф.И. Реализация политики импортозамещения в высокотехнологичных отраслях оборонно-промышленного комплекса. Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2020. № 4. С. 17–27.

<sup>6</sup> Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г. ГАРАНТ. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/?ysclid=m2un7yjfsk302066540> (дата обращения: 20.10.2024).

<sup>7</sup> Отраслевые планы импортозамещения Минпромторга России. Фонд развития промышленности. Режим доступа: <https://frprf.ru/planu-importozameshcheniya/?ysclid=m2wec5w4oi171670089> (дата обращения: 20.10.2024) Импортозамещение в промышленности: новые проекты и их финансирование. ГАРАНТ. Режим доступа: <https://www.garant.ru/news/1581704/?ysclid=m14xp245jr889733274> (дата обращения: 20.10.2024).

<sup>8</sup> Перечень кодов ОКПД 2 критических комплектующих изделий. Фонд развития промышленности. Режим доступа: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fbod.frprf.ru%2Fpublic%2Fdocuments%2Fperechen-kriticheskikh-komplektuyushhikh-izdelijj-po-kip&wdOrigin=BROWSELINK> (дата обращения: 20.10.2024).

<sup>9</sup> Раскатова М.И. Теоретические основы управления рисками. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. 46 с.

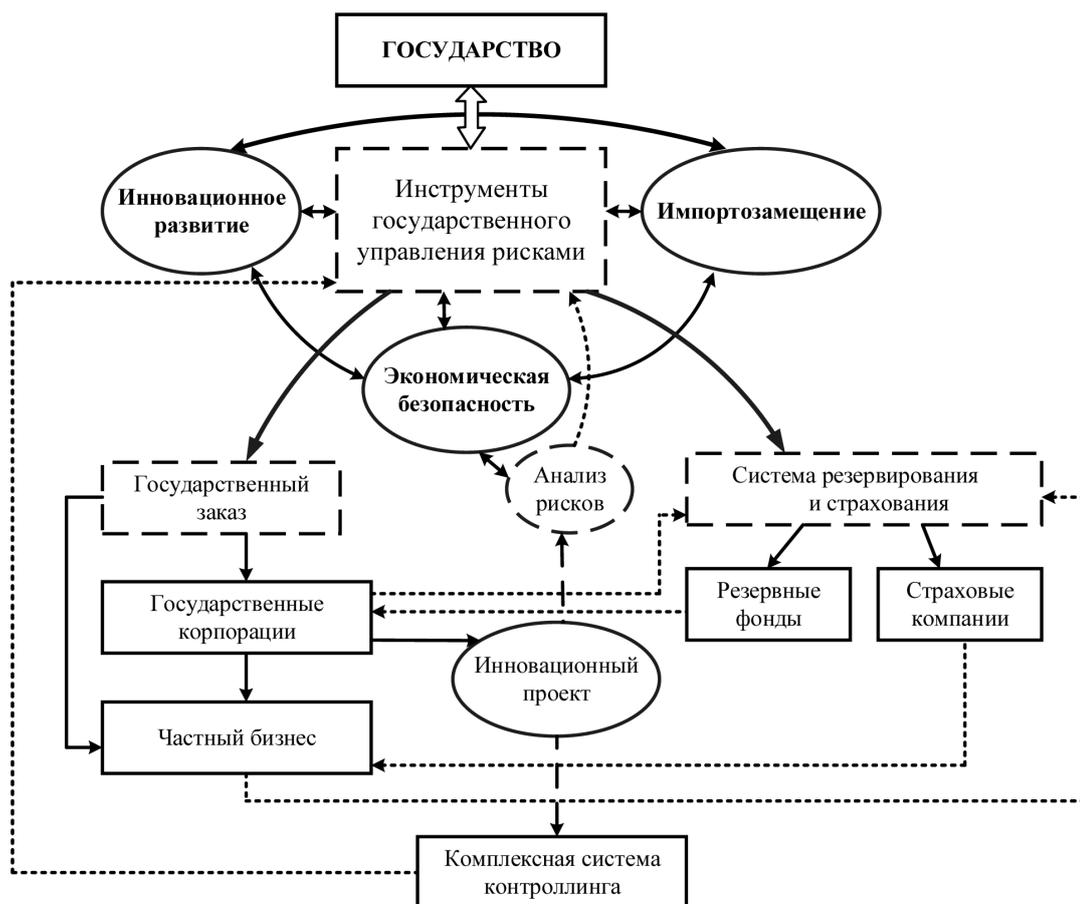


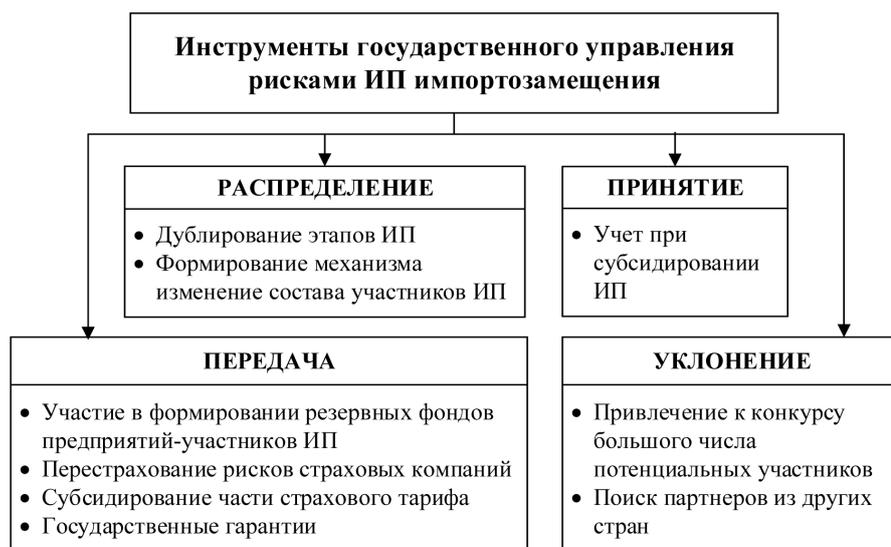
Рис. 2. Модель системы государственной поддержки инновационной деятельности в области импортозамещения<sup>10</sup>

Для реагирования на государственном уровне на риски, которые могут возникать в ходе исполнения программ импортозамещения, объединяющих множество ИП по созданию критически важной продукции, могут использоваться четыре варианта (принятие, уклонение, передача и распределение). На рисунке 3 для каждого из указанных вариантов предложен набор мер реагирования (инструментов государственного управления рисками). Выбор конкретного варианта и реализующей его меры в существенной степени определяется этапом ИП. Например, на этапах предынвестиционной стадии применимы только уклонение и/или принятие рисков, в то время как на этапах инвестиционной стадии следует обратить на распределение и/или передачу рисков.

В последние годы усиливается интерес к такому методу передачи инновационных рисков, как страхование<sup>11</sup>. На сегодняшний день существует немало примеров его применения для обработки рисков масштабных проектов, реализуемых при господдержке в ОПК, авиакосмической отрасли, атомной промышленности и т.п. В этой связи перспективным представляется использование наилучших практик для обработки рисков ИП импортозамещения в других видах экономической деятельности. Например, в качестве способа решения указанной задачи можно рассматривать создание системы резервирования и страхования рисков проектов по созданию критически важных товаров, комплектующих и материалов, реализуемых в рамках государственно-частного партнерства (схема взаимодействия участников представлена на рисунке 2).

<sup>10</sup> Разработано авторами.

<sup>11</sup> Страхование и управление рисками / Под ред. Г.В. Черновой. — М.: Юрайт, 2016. 768 с. Крапивина Е.Н., Иода Ю.В. Тенденции развития рынка страховых услуг в России. Социально-экономические явления и процессы. 2018. Т. 13. № 104. С. 168–174. Иванова П.А., Поташова И.Ю. Страхование инноваций. Интернаука. 2022. № 21-6. С. 52–55.

Рис. 3. Меры реагирования на риски ИП импортозамещения <sup>12</sup>

Как представляется, практическая реализация предложенной модели системы государственной поддержки инновационной деятельности в области импортозамещения и инструментов государственного управления рисками ИП должна создать благоприятные условия для организации перехода к инновационно ориентированному экономическому росту и технологическому развитию страны.

#### Список литературы

1. Васильева Л.П. Экономическая безопасность: определения и сущность. Журнал прикладных исследований. 2020. № 3. С. 6–13.
2. Индикаторы инновационной деятельности: 2024: статистический сборник / В.В. Власова, Л.М. Гохберг, Г.А. Грачева и др.; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 260 с.
3. Наука, инновации и технологии. Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 20.10.2024).
4. Попова И.Н., Сергеева Т.Л. Импортозамещение в современной России: проблемы и перспективы. *BENEFICIUM*. 2022. № 2(43). С. 73–84.
5. Тебекин А.В. Анализ проблем и перспектив реализации планов импортозамещения в отраслях промышленности. *Транспортное дело России*. 2022. № 2. С. 159–165.
6. Брыкин А.В., Шамхалов Ф.И. Реализация политики импортозамещения в высокотехнологичных отраслях оборонно-промышленного комплекса. *Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России*. 2020. № 4. С. 17–27.
7. Раскатова М.И. Теоретические основы управления рисками. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. 46 с.
8. Страхование и управление рисками / Под ред. Г. В. Черновой. – М.: Юрайт, 2016. 768 с.
9. Крапивина Е.Н., Иода Ю.В. Тенденции развития рынка страховых услуг в России. *Социально-экономические явления и процессы*. 2018. Т.13. № 104. С. 168–174.
10. Иванова П.А., Поташова И.Ю. Страхование инноваций. *Интернаука*. 2022. № 21-6. С. 52–55.

#### References

1. Vasilyeva L.P. Economic security: definitions and essence. *Journal of Applied Research*. 2020. No. 3. P. 6–13.
2. Innovation activity indicators: 2024: statistical digest / V.V. Vlasova, L.M. Gokhberg, G.A. Gracheva et al.; National Research University Higher School of Economics. M.: ISSEK HSE, 2024. 260 p.
3. Science, Innovation and Technology. Federal state statistics service. Access mode: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (date of access: 20.10.2024).

<sup>12</sup>Разработано авторами.

4. Popova I.N., Sergeeva T.L. Import substitution in modern Russia: problems and prospects. *BENEFICIUM*. 2022. No. 2 (43). Pp. 73–84.
5. Tebekin A.V. Analysis of problems and prospects for implementing import substitution plans in industrial sectors. *Transport Business of Russia*. 2022. No. 2. Pp. 159–165.
6. Brykin A.V., Shamkhalov F.I. Implementation of import substitution policy in high-tech sectors of the military – industrial complex. *Scientific Bulletin of the Defense-Industrial Complex of Russia*. 2020. No. 4. P. 17–27.
7. Raskatova M.I. Theoretical foundations of risk management. Chelyabinsk: Publishing center of SUSU, 2019. 46 p.
8. Insurance and risk management / Ed. G.V. Chernova. – Moscow: Yurait, 2016. 768 p.
9. Krapivina E.N., Ioda Yu.V. Trends of development of the market of insurance services in Russia. *Socio-economic phenomena and processes*. 2018. T.13. No. 104. Pp. 168–174.
10. Ivanova P.A., Potashova I.Yu. Insurance of innovations. *Internauka*. 2022. No. 21-6. Pp. 52–55.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-110-113>



## Оценка проблем теневой экономики в России

**В. А. Варфоломеева**

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

*Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,  
Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация:** Целью написания статьи является систематизация проблем теневого сектора в России. Методологическую основу составили: статический анализ, научные труды и периодические издания в области теневого сектора. В статье оценены и проанализированы причины существования теневых финансовых потоков. Автор более подробно рассматривает неформальную занятость, как одну из главных проблем теневого сектора. Автор указывает, что теневая экономика не способна создать привлекательные условия для предпринимателей. Проведён статический анализ теневого рынка. Рекомендации по решению проблем теневого рынка, приведённые в статье, позволят сократить данный сектор.

**Ключевые слова:** теневая экономика, теневой сектор, неформальная занятость, теневые финансовых потоки, теневой рынок.

**Для цитирования:** Варфоломеева В.А. Оценка проблем теневой экономики в России. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 110–113. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-110-113>.

## Assessing the problems of the shadow economy in Russia

**V. A. Varfolomeeva**

*Cand. Sci. (Econ.),  
[varfvera@yandex.ru](mailto:varfvera@yandex.ru)*

*Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,  
Saint-Petersburg, Russia*

**Abstract:** The purpose of writing the article is to systematize the problems of the shadow sector in Russia. The methodological basis was: static analysis, scientific works and periodicals in the field of the shadow sector. The article evaluates and analyzes the reasons for the existence of shadow financial flows. The author examines informal employment in more detail as one of the main problems of the shadow sector. The author points out that the shadow economy is not able to create attractive conditions for entrepreneurs. A static analysis of the shadow market was conducted. The article provides recommendations for solving the problems of the shadow market, which will help reduce this sector.

**Keywords:** shadow economy, shadow sector, informal employment, shadow financial flows, shadow market.

**For citation:** Varfolomeeva V.A. Assessing the problems of the shadow economy in Russia. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 110–113. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-110-113>.

Проблема теневой экономики и теневых финансовых потоков в РФ глобальна и постоянно растёт. Термин «теневая экономика» в нашей стране начал использоваться с 60-х гг. XX века. Применение теневых операций стало распространённым и выгодным явлением для определённого круга, которого практически невозможно избежать. Теневой сектор складывается вопреки правовым нормам, присутствует в любом государстве мира, нулевого значения нигде нет<sup>1</sup>. Низкое влияние налоговой системы на бизнес приводит к низкой доле теневой экономики. Данный факт подтверждают такие страны как Китай, Великобритания, США<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Степичева О.А. О сущности и содержании категории «Теневая» экономика. Вестник ТГУ. 2007. № 8. С. 58–65.

<sup>2</sup> Дробот Е.В., Макаров И.Н. Оценка факторов и стрессоров теневой экономики: мировой опыт. Теневая экономика. 2021. № 1. С. 53–77.

Основными причинами существования теневой экономики и теневых финансовых потоков являются:

1. Высокие налоги и недостаточно эффективное налогообложение. Обременительные налоговые ставки и отсутствие стимулов для предпринимателей позволяют им обходить официальную экономику и уклоняться от уплаты налогов. Существует зависимость, чем больше разница между всеми затратами на работников и их доходами после уплаты налогов, тем больше перевес в сторону теневой экономики.

2. Низкий уровень жизни и высокая безработица, неформальная занятость. Эти факторы обуславливают потребность людей в дополнительных заработках и развитии скрытых форм экономической деятельности<sup>3</sup>.

3. Несовершенство законодательства. Норм и правил много, но государству сложно добиться их исполнения, а, следовательно, бизнесмену лучше уйти в тень и ничего не платить в бюджет. Государству надо пристально проверять не только крупный бизнес, но и мелкий, средний бизнес, индивидуальных предпринимателей и директоров ООО.

4. Политическая нестабильность. В периоды политической неопределённости и нестабильности предприниматели и инвесторы сталкиваются с неопределённостью и риском, что стимулирует развитие теневой экономики.

5. Экономическая свобода и деформация морально-этических требований. Недостаточное регулирование рыночных отношений и деформация ценностей создают среду, в которой предпринимателей привлекает быстрая максимизация прибыли и обход официальных правил.

6. Коррупция. Коррупцированные чиновники сами зачастую связаны с неофициальной деятельностью. В информационных источниках постоянно всплывают новости о таких высокопоставленных лицах.

По нашему мнению, наиболее весомой проблемой теневой экономики в России является высокий уровень неформальной занятости. Неформальную занятость следует трактовать как один из видов трудовых отношений, которые установлены на устной договорённости между работником и работодателем<sup>4</sup>. Обычно это делается для избежания уплаты налогов и обхода законов. Оплата за такую работу обычно производится наличными, а работодатель часто не требует предоставления документов работника<sup>5</sup>.

Неформальная занятость имеет свои определённые начальные пункты, такие как: страны, где она присутствует в достаточно большом соотношении, зачастую имеют недостаточно высокую правовую культуру населения; официальное трудоустройство невозможно из-за работодателей, которые стремятся уйти от уплаты налогов в бюджет; работники также стремятся получить дополнительный доход, который высвободился от неуплаты налога; возможность трудоустройства без высшего образования или квалификации. Молодёжь часто предпочитает неформальную занятость из-за отсутствия образования, необходимости опыта работы, также график работодателя более удобен, когда работаешь не по договору. К неформальной занятости следует отнести труд пенсионеров, занимающихся сельским хозяйством и реализующих свой товар. Конечно, работники неофициального сектора выигрывают с финансовой точки зрения, но сразу теряют различные социальные и трудовые права. Так, например, пенсия для работника, который ни один день не работал, официально будет назначена на пять лет позже. По данным Росстата, около 20% трудовых ресурсов страны находятся в теневом секторе. Следовательно, значительная часть экономической деятельности не учитывается в официальной статистике, что приводит к искажению реальной картины экономики. Налоговая нагрузка распределяется неравномерно среди секторов

<sup>3</sup> Ключищева В.Г., Хомякова А.О. Причины возникновения теневой экономики. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции «Функционирование национального и мирового рынков в условиях глобальной нестабильности» 6.04.2017. 2017. С. 142–146.

<sup>4</sup> Капитонова Н.В., Бочкарева И.В. Неформальная занятость как элемент экономической угрозы современной России. *Теневая экономика*. 2023. № 1. С. 41–54.

<sup>5</sup> Дьяченко В.Н., Лазарева В.В., Панова Е.А. Развитие неформальной занятости в регионе: факторы и проблемы (на материалах Амурской области). *Экономика труда*. 2021. № 2. С. 233–248.

народного хозяйства, значительно сокращается доходная налоговая часть бюджета, а значит сама структура бюджета может значительно измениться<sup>6</sup>. Рост выплат так называемых «серых» заработных плат приводит к росту нелегальной занятости.

Поскольку теневая экономика привлекает именно быстрым ростом прибыли, то говорить об устойчивом росте нельзя, а тем более о появлении новых производств. Тем самым привлекательность предприятия, на котором развита теневая экономическая деятельность, сходит почти до минимальных значений. Международные экономические отношения с такими предприятиями сократятся. Теневой сектор способствует увеличению неравенства доходов и ухудшению условий труда.

Все сложнее проводить мониторинг данных теневой экономики с целью оценки и потенциального контроля. Объем нелегального оборота в нашей стране в 2023 году составил 5 трлн. рублей<sup>7</sup>. Полученное значение превышает в пять раз среднемировой показатель. В 2020-м году продажа нелегальных товаров была 3,1 трлн. руб., а в 2023-м цифра увеличилась на 1,8 трлн. руб.<sup>8</sup> Такие изменения эксперты объясняют давлением западных санкций, ростом инфляции, легализацией параллельного импорта, мораторием на проверку бизнеса, развитием маркетплейсов.

Наибольшую долю в теневой экономике торговой сети приходится на розничные магазины, затем следуют интернет-магазины. Если говорить про все сектора народного хозяйства, то в 2023 году на первом месте строительство, затем торговля и сфера услуг (рис 1). В 2017 году самая большая доля теневого рынка принадлежала сектору — недвижимости<sup>9</sup>.

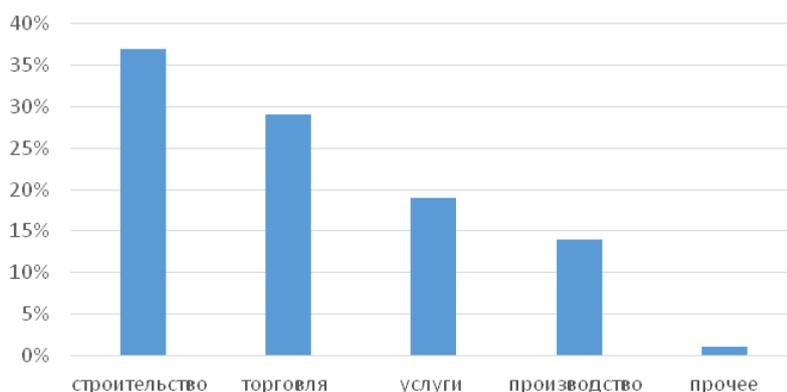


Рис. 1. Спрос на теньевые услуги в отраслях экономики в 2023 г.<sup>10</sup>

Министерство труда подсчитало, что в 2023 году количество работающих в теневой занятости было выявлено 9,6 млн. россиян, неформально работало 795 тыс. работников. На июль 2024 года лидером по количеству занятых в теневом секторе граждан является Краснодарский край<sup>11</sup>. Вслед за Кубанью Московская и Ростовская область, Красноярский край, республика Башкортостан, Дагестан, Крым и Чувашия. К 2026 году власти планируют прийти к показателю 2,9 млн. работников, работающих в теневой сфере. Скорее всего, дефицит кадров на российском рынке труда даст положительный толчок к легализации рабочих отношений.

Для решения проблем теневой экономики в России необходимо принятие комплекса мер. В-первых, необходимо усилить контроль за финансовыми операциями и ужесточить наказание за нарушение налогового законодательства. Но в целом нужно найти баланс условий, при которых пред-

<sup>6</sup> Федоров М.А., Ермакова Е.А., Гуреева О.В. Основные критерии для оценки теневой экономики на современном этапе социально-экономического развития России и регионов. Теневая экономика. 2021. № 1. С. 19–40.

<sup>7</sup> РБК назвал объем рынка нелегальной продукции в России <https://www.forbes.ru/514075-rbk-nazval-ob-em-rynka-nelegal-noj-produkcii-v-rossii?ysclid=m2myk3odqx695549852> (дата обращения: 15.10.2024).

<sup>8</sup> Теневая экономика России. — URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 08.10.2024).

<sup>9</sup> Росстат измерил «невидимую» экономику России. — URL: <https://www.banki.ru> (дата обращения: 15.10.2024).

<sup>10</sup> Теневой бизнес в 2023 году в России. — URL: <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 08.10.2024).

<sup>11</sup> Кубань и Крым вошли в топ регионов по работающему «в тени» населению. — URL: <https://www.kommersant.ru/> (дата обращения: 12.10.2024).

принимателям станет невыгодно уходить в теневой сектор. Во-вторых, развивать социальные программы поддержки бизнеса с целью создать дополнительные места. В-третьих, систематизировать опыт борьбы с элементами теневого сектора. Свою эффективность борьбы с теневой экономикой уже доказали внедрение искусственного интеллекта, введение электронных трудовых книжек, расширение использования безналичных расчётов. Например, один из пунктов введения цифровой валюты является именно борьба с теневой экономикой. Конечно же, теневой сектор сложно поддаётся к какому-либо учёту, но, если из ее больших оборотов не удастся вырваться, то государству не приходится рассчитывать на крупные национальные и иностранные инвестиции.

#### Список литературы

1. Степичева О.А. О сущности и содержании категории «Теневая» экономика. Вестник ТГУ. 2007. № 8. С. 58–65.
2. Дробот Е.В., Макаров И.Н. Оценка факторов и стрессоров теневой экономики: мировой опыт. Теневая экономика. 2021. № 1. С. 53–77.
3. Ключищева В.Г., Хомякова А.О. Причины возникновения теневой экономики. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции «Функционирование национального и мирового рынков в условиях глобальной нестабильности» 2017. С. 142–146.
4. Капитонова Н.В., Бочкарева И.В. Неформальная занятость как элемент экономической угрозы современной России. Теневая экономика. 2023. № 1. С. 41–54.
5. Дьяченко В.Н., Лазарева В.В., Панова Е.А. Развитие неформальной занятости в регионе: факторы и проблемы (на материалах Амурской области). Экономика труда. 2021. № 2. С. 233–248.
6. Федоров М.А., Ермакова Е.А., Гуреева О.В. Основные критерии для оценки теневой экономики на современном этапе социально-экономического развития России и регионов. Теневая экономика. 2021. № 1. С. 19–40.
7. Вередюк О.В. Неформальная занятость: структура и факторы риска в России. Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2016. № 4. С.33–48

#### References

1. Stepicheva O.A. On the essence and content of the category «Shadow» economy. Bulletin of TSU. 2007. № 8. P. 58–65.
2. Drobot E.V., Makarov I.N. Assessment of factors and stressors of the shadow economy: world experience. Shadow economy. 2021. № 1. P. 53–77.
3. Klyuchishcheva V.G., Khomyakova A.O. Causes of the emergence of the shadow economy. Collection of articles of the All-Russian scientific and practical conference «Functioning of national and world markets in the context of global instability» 2017. P. 142–146.
4. Kapitonova N.V., Bochkareva I.V. Informal employment as an element of the economic threat to modern Russia. Shadow economy. 2023. № 1. P. 41–54.
5. Dyachenko V.N., Lazareva V.V., Panova E.A. Development of informal employment in the region: factors and problems (based on the materials of the Amur region). Labor Economics. 2021. № 2. P. 233–248.
6. Fedorov M.A., Ermakova E.A., Gureeva O.V. Main criteria for assessing the shadow economy at the current stage of socio-economic development of Russia and the regions. Shadow economy. 2021. № 1. P. 19–40.
7. Veredyuk O.V. Informal employment: structure and risk factors in Russia. Bulletin of St. Petersburg University. Economics. 2016. № 4. P. 33–48.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-114-117>



## Государственный внешний долг России: современное состояние, динамика

Н. А. Иванова

Кандидат экономических наук, доцент,  
[ivanovanat207301@mail.ru](mailto:ivanovanat207301@mail.ru)

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,  
Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация:** Государственный долг является важным финансовым показателем, который отражает финансовую устойчивость и способность государства выполнять свои финансовые обязательства. Предметом исследования является проблема государственного внешнего долга, его современное состояние, прогноз на следующие периоды. Применяемые методы исследования — теоретические (анализа, синтеза, аналогии, конкретизации и практические сравнения и наблюдения). Автор приводит сегменты от которых зависит погашение внешнего долга, принципы государственных внешних заимствований. В статье проанализировано современное состояние государственного внешнего долга. В заключении приведены рекомендации по снижению государственного внешнего долга.

**Ключевые слова:** государственный внешний долг, внешняя задолженность, корпоративный долг, внешние заимствования, внешний долг к ВВП.

**Для цитирования:** Иванова Н.А. Государственный внешний долг России: современное состояние, динамика. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 114–117. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-114-117>.

## Russia's public external debt: current state, dynamics

N. A. Ivanova

Cand. Sci. (Econ.),  
[ivanovanat207301@mail.ru](mailto:ivanovanat207301@mail.ru)

Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,  
Saint-Petersburg, Russia

**Abstract:** Public debt is an important financial indicator that reflects the financial stability and ability of the state to fulfill its financial obligations. The subject of the study is the problem of public external debt, its current state, forecast for the following periods. The applied research methods are theoretical (analysis, synthesis, analogy, specification and practical comparison and observation). The author provides segments on which the repayment of external debt depends, the principles of public external borrowing. The article analyzes the current state of the public external debt. In conclusion, recommendations are given for reducing the public external debt.

**Keywords:** public external debt, external debt, corporate debt, external borrowing, external debt to GDP.

**For citation:** Ivanova N.A. Russia's public external debt: current state, dynamics. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 114–117. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-114-117>.

Согласно последней тенденции мировой экономики, при осуществлении внешнеэкономической деятельности государства прибегают к внешним займам. Главной проблемой любой страны является его сокращение. Государственный долг Российской Федерации представляет собой общую сумму денежных обязательств, которые государство имеет перед кредиторами<sup>1</sup>. Внешний го-

<sup>1</sup> Шкодинский С.В. Система управления государственным долгом России: современные тенденции, проблемы, институциональные особенности. Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 1.

сударственный долг включает заёмные средства, привлечённые от иностранных кредиторов и международных финансовых организаций<sup>2</sup>. Уровень долга контролируется правительством и Центральным банком, чтобы обеспечить стабильность экономического развития страны. Грамотное использование финансовых ресурсов, полученных в результате внешнего заимствования, даёт стабильный экономический рост государству<sup>3</sup>. Но долг оказывает в большей степени негативное воздействие на национальную экономику, поскольку заёмные средства необходимо возвращать, а это значит выделять денежные средства из государственного бюджета, что приводит к ограничению экономического роста государства. Внешний долг делится на государственный и корпоративный. Первый долг складывается из задолженности органов власти каждого уровня бюджетной системы, государственных предприятий<sup>4</sup>. Второй — весь объём финансовых средств, который взяли крупные предприятия, кредитно-финансовые организации у иностранных кредитно-финансовых организаций.

Проблема погашения государственного внешнего долга является одним из ключевых факторов макроэкономической стабильности в России. От того, как будет решена долговая проблема, зависит поведение всех сегментов бюджетной обеспеченности страны, состояние золотовалютных резервов и, соответственно, стабильность валюты, уровень процентных ставок, инвестиционный климат и состояние внутреннего финансового рынка<sup>5</sup>. Внешний долг обычно покрывается за счёт доходов от внешнеторговой деятельности, которые обеспечивают страну валютой, необходимой для погашения внешнего долга. Когда такие платежи достигают 20–30% внешнеторгового оборота, получить новые кредиты из-за рубежа становится затруднительно. Увеличение внешнего долга приводит к кризису в стране, поскольку происходит рост суммы процентов по выплате долга. При этом экономика находится в стагнации или происходит спад производства; повышаются ставки налогов, поскольку полученные суммы в бюджете направляются на погашение долга; государство не оказывает поддержки частному предпринимательству; возникает социальное неравенство.

В настоящее время уже накоплен достаточный опыт государствами в погашении внешней задолженности. Основными инструментами, к которым прибегают правительства государств, являются долгосрочное погашение, конверсия, реструктуризация<sup>6</sup>. В свою очередь, наше государство в своей практике погашения внешнего государственного долга использовало различные механизмы. Эксперты Всемирного банка пришли к выводу, что проблемный государственный долг является только в том случае, если его объём превышает 77% от ВВП<sup>7</sup>. При этом США считают, что большой государственный долг не является критичным для страны, но этому факту есть пояснение — доллар является главной резервной валютой мира.

Основными принципами государственных внешних заимствований являются: максимальное ограничение принятия обязательств по привлечению иностранных кредитов и займов, которые планируется финансировать из федерального бюджета; сокращение неэффективно используемых займов; направление заёмных средств на успешно реализуемые проекты с целью их завершения; концентрация заёмных средств на крупных инфраструктурных проектах общегосударственного значения<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ.

<sup>3</sup> Вахрушев Д.С., Карпов Д.М. Управление государственным долгом и государственная долговая политика: новый взгляд на взаимосвязь категорий. Теоретическая экономика. 2022. № 11 (95). С. 101–108.

<sup>4</sup> Миргородская, М.Г. Внешний государственный долг Российской Федерации: оценка рисков и совершенствование системы управления. Отходы и ресурсы. 2023. Т. 10. № 1.

<sup>5</sup> Макейкина, С.М. Управление государственным долгом: существующие проблемы и пути их решения. Вектор экономики. 2017. № 8 (14). С. 17.

<sup>6</sup> Ярыгина Т.Н. Государственный долг в системе обеспечения финансовой безопасности России. Академическая публицистика. 2020. № 2. С. 153–159.

<sup>7</sup> Коваленко А.В. Противоречивый характер воздействия государственного долга на развитие экономики. Вестник Ал тайской академии экономики и права. 2019. № 7-1. С. 56–59.

<sup>8</sup> Цареградская Ю.К. Принципы государственного долга: теоретико-правовые подходы. Юридическое образование и наука. 2015. № 4. С. 35–39.

Исследуя динамику государственного внешнего долга нашей страны за последние десять лет, видно, что он варьируется в определённом диапазоне и без скачков, а, значит, объёмы заимствования рациональны (рис. 1).

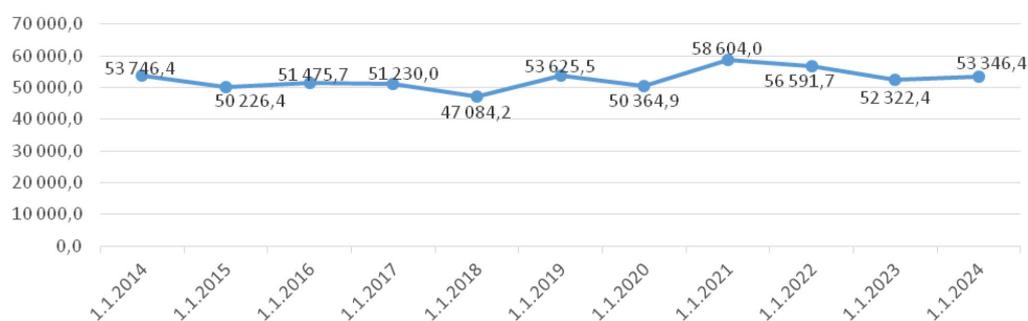


Рис. 1. Объём государственного внешнего долга Российской Федерации, включая обязательства бывшего СССР, млн. долл. США <sup>9</sup>

Согласно статистическим данным третьего квартала 2024 года, уровень внешнего долга к ВВП снизился до 14,5%, что является новым историческим минимумом. Внешний долг имеет тенденцию к снижению с 2020 года. Наибольшее снижение отмечается в 2022 года, когда долг составил 16,8% к ВВП по сравнению с 2020 годом — 31% <sup>10</sup>. Уровень долга на душу населения на 01.10.24 составил 2008 \$, что указывает на сокращение по сравнению с июнем почти на 3%. Максимальное значение внешнего долга современной России было в 1999 году, а именно 91% к ВВП. Структура внешнего долга нашей страны по состоянию на 01.10.24 составила 53 346,4 \$, из которого наибольшее значение — задолженность по внешним облигационным займам (табл. 1, 2).

Таблица 1

#### Структура государственного внешнего долга (задолженность) РФ <sup>11</sup>

Категория долга	млн. долларах	млн. евро
Перед официальными двусторонними кредиторами — не членами Парижского клуба	209.6	187.8
Перед официальными многосторонними кредиторами	1301.0	1165.7
По внешним облигационным займам	32 748.9	29 344.3
Прочая	23.7	21.2
Государственные гарантии РФ в иностранной валюте	19 063.2	17 081.4

Таблица 2

#### Задолженность по внешним облигационным займам с погашением <sup>12</sup>

	2025	2026	2027	2027	2028	2029	2030	2031	2035	2036	2042	2043	2047
-млн. дол.	1953	3000	1395	2405	2499	3000	485	1395	4000	1116	3000	1500	7000
-млн. евро	1750	2688	1250	2155	2240	2688	435	1250	3584	1000	2688	1344	6272

Долги перед кредиторами государство погашает в строго утверждённом графику. По прогнозу Минфина, расходы на обслуживание долга увеличатся в 2025 г. — 2,9 трлн. руб., в 2026 г. — 3,4 трлн. руб., поскольку имеется рост ключевой ставки и падение рубля <sup>13</sup>. На сегодняшний момент снижение объёма внешних заимствований происходит из-за планового погашения займов, срок которых заканчивался, а также внутренний долг постепенно замещает внешний, что произошло из-за санк-

<sup>9</sup> Государственный внешний долг Российской Федерации (2011–2024 гг.) URL: <https://minfin.gov.ru/ru>

<sup>10</sup> Внешний долг к ВВП России в 2022 году упал до исторического минимума URL: <https://finance.rambler.ru>

<sup>11</sup> Структура государственного внешнего долга Российской Федерации на 1 октября 2024 года <https://minfin.gov.ru/>.

<sup>12</sup> Там же.

<sup>13</sup> Минфин заложил рост расходов на обслуживание госдолга URL: <https://www.rbc.ru/>.

ционного давления. Возможность занять за пределами страны сократилась, но при этом иностранные инвесторы все же, с учётом санкций, осуществляют свою деятельность, ценные бумаги оборонного комплекса растут. Долговая политика России направлена на развитие инвестиционного рынка с целью сохранения значения государственного долга на безопасном уровне для экономики страны, а также на погашение долга<sup>14</sup>.

Отметим, что уменьшение внешнего долга приводит к сокращению влияния мировых валют на экономику нашего государства, а также риска потерь при купле-продаже валюты по разным курсам. Но при этом появляется ограничение у отечественного бизнеса в получении долгосрочных кредитов.

Государственный долг достаточно неоднозначное понятие и не может полностью отражать экономическую ситуацию в стране. Хотя сейчас наблюдается значительное снижение долга, но есть ряд проблем, связанных с его управлением, которые прослеживались на последних годах, такие как зависимость от внешних финансовых рынков, отсутствие прозрачности. Проблемы негативно влияют на экономику и население. Для решения проблем требуется снижать уровень государственного долга до безопасного уровня, развивать внутренний рынок государственных облигаций, повышать прозрачность и подотчётность, что обеспечит стабильность экономики.

#### Список литературы

1. Шкодинский С.В. Система управления государственным долгом России: современные тенденции, проблемы, институциональные особенности. Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 1.
2. Вахрушев Д.С., Карпов Д.М. Управление государственным долгом и государственная долговая политика: новый взгляд на взаимосвязь категорий. Теоретическая экономика. 2022. № 11 (95). С. 101–108.
3. Миргородская М.Г. Внешний государственный долг Российской Федерации: оценка рисков и совершенствование системы управления. Отходы и ресурсы. 2023. Т. 10. № 1.
4. Макейкина С.М. Управление государственным долгом: существующие проблемы и пути их решения. Вектор экономики. 2017. № 8 (14). С. 17.
5. Ярыгина Т.Н. Государственный долг в системе обеспечения финансовой безопасности России. Академическая публицистика. 2020. № 2. С. 153–159.
6. Коваленко А. В. Противоречивый характер воздействия государственного долга на развитие экономики. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 7-1. С. 56–59.
7. Цареградская Ю.К. Принципы государственного долга: теоретико-правовые подходы. Юридическое образование и наука. 2015. № 4. С. 35–39.
8. Вахрушев Д.С., Карпов Д.М. Управление государственным долгом и государственная долговая политика: новый взгляд на взаимосвязь категорий. Теоретическая экономика. 2022. № 11. С. 101–108.

#### References

1. Shkodinsky S.V. The system of management of the public debt of Russia: modern trends, problems, institutional features. Bulletin of Eurasian Science. 2023. Vol. 15. №. 1.
2. Vakhrushev D.S., Karpov D.M. Public debt management and public debt policy: a new look at the relationship between categories. Theoretical Economics. 2022. №. 11 (95). S. 101–108.
3. Mirgorodskaya M. G. External public debt of the Russian Federation: risk assessment and improvement of the management system. Waste and resources. 2023. Vol. 10. №. 1.
4. Makeikina S. M. Public debt management: existing problems and ways to solve them. Vector of Economics. 2017. №. 8 (14). S. 17.
5. Yarygina T. N. Public debt in the system of ensuring Russia's financial security. Academic journalism. 2020. №. 2. S. 153–159.
6. Kovalenko A. V. The contradictory nature of the impact of public debt on economic development. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2019. №. 7-1. S. 56–59.
7. Tsaregradskaya Yu.K. Principles of public debt: theoretical and legal approaches. Legal education and science. 2015. №. 4. S. 35–39.
8. Vakhrushev D.S., Karpov D.M. Public debt management and public debt policy: a new look at the relationship between categories. Theoretical Economics. 2022. No. 11. S. 101–108.

<sup>14</sup> Вахрушев Д.С., Карпов Д.М. Управление государственным долгом и государственная долговая политика: новый взгляд на взаимосвязь категорий. Теоретическая экономика. 2022. № 11. С. 101–108.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-118-124>



## **Проблемы российской экономики в 2023–2024 гг.: ловушка догоняющего развития, параллельный импорт, распределение национального дохода и развитие конкуренции**

**С. Л. Сазанова**

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

*Государственный университет управления,  
Москва, Россия*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Россия*

**С. П. Рогожин**

*Кандидат юридических наук, доцент,  
[rsp72@mail.ru](mailto:rsp72@mail.ru)*

*Российский государственный университет правосудия,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** Авторы статьи сосредоточили внимание на актуальных проблемах российской экономики 2023–2024 гг., таких как: импортозамещение и ловушка догоняющего развития, параллельный импорт, недостаточно эффективное распределение национального дохода и необходимость развития конкуренции на внутреннем российском рынке.

Авторы раскрыли предпосылки, современное состояние и влияние на общее состояние экономики страны всех вышеперечисленных проблем. В частности, оказано, что догоняющее развитие, импортозамещение и параллельный импорт являются эффективными инструментами решения ряда экономических проблем, возникающих под влиянием как экономических, так и политических исторических условий. Догоняющее развитие российской экономики не позволяет в полной мере эффективно решать проблемы эффективного распределения национального дохода, бедности, демографии, а также последовательно развивать внутреннюю конкуренцию.

Авторы сделали вывод о том, что решение всего комплекса обозначенных проблем российской экономики требует научно обоснованного системного подхода, наилучшей теоретической основой которого, безусловно, являются работы отечественных ученых в области системной экономической теории.

**Ключевые слова:** ловушка догоняющего развития, параллельный импорт, распределение национального дохода, конкуренция на внутреннем рынке, антироссийские санкции.

**Для цитирования:** Сазанова С.Л., Рогожин С.П. Проблемы российской экономики в 2023–2024 гг.: ловушка догоняющего развития, параллельный импорт, распределение национального дохода и развитие конкуренции. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 118–124. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-118-124>.

## **Problems of the Russian economy in 2023–2024: the catch-up development trap, parallel imports, distribution of national income and development of competition**

**S. L. Sazanova**

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

*State University of Management,  
Moscow, Russia*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia*

**S. P. Rogozhin**

*Cand. Sci. (Law), Assoc. Prof.,  
[rsp72@mail.ru](mailto:rsp72@mail.ru)*

*Russian State University of Justice,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** *The authors of the article focused on the current problems of the Russian economy in 2023–2024, such as: import substitution and the catch-up development trap, parallel import, insufficiently efficient distribution of national income and the need to develop competition in the domestic Russian market. The authors revealed the prerequisites, current state and impact on the general state of the country's economy of all the above problems. It was shown that catch-up development, import substitution and parallel import are effective tools for solving a number of economic problems arising under the influence of both economic and political historical conditions. The catch-up development of the Russian economy does not allow us to fully effectively solve the problems of efficient distribution of national income, poverty, demography, as well as consistently develop domestic competition. The authors concluded that solving the entire complex of the identified problems of the Russian economy requires a scientifically based systems approach, the best theoretical basis for which, of course, is the work of domestic scientists in the field of systemic economic theory.*

**Keywords:** *catch-up development trap, parallel import, distribution of national income, competition in the domestic market, anti-Russian sanctions.*

**For citation:** *Sazanova S.L., Rogozhin S.P. Problems of the Russian economy in 2023–2024: the catch-up development trap, parallel imports, distribution of national income and development of competition.. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 118–124. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-118-124>.*

Большой проблемой российской экономики на протяжении десятилетий является **ловушка догоняющего развития**: постоянное заимствование зарубежных технологий позволяет лишь восстановить технический паритет, но не позволяет достичь устойчивых темпов экономического роста на долгосрочной основе.

В конце XIX — начале XX вв. российское государство поставило амбициозную цель ускоренного промышленного развития, для достижения которой необходимо было в достаточно сжатые сроки осуществить техническое перевооружение отечественной промышленности.

Проще всего было осуществить это перевооружение путем привлечения иностранных инвестиций и технологий. И действительно, высокие темпы промышленного развития в 1900–1913 гг. поразили весь мир. Первая Мировая война и последовавшая за ней революция 1917 года, а также гражданская война 1918–1921 гг. откатали российскую экономику на несколько десятилетий назад.

Основой восстановления народного хозяйства после гражданской войны стал План Государственной электрификации России, разработанный российскими учеными до революции и реализованный с 1920 г. под руководством Г.М. Кржижановского. И снова техническое отставание было преодолено за счет закупок зарубежной техники и технологий. Великая отечественная война снова отбросила назад российскую экономику и для ее быстрого восстановления потребовались не только отечественные, но и зарубежные техника и технологии.

Нефтяной кризис 1971–1973 гг. породил большую потребность мирового рынка в российских нефти и газе, а для ускоренного наращивания экспорта снова потребовался импорт техники и технологий. С начала 1970-х гг., цены на нефть выросли сразу на 70% (с 3 долл. за баррель до 5 долл. в 1973 г.) экономика Советского Союза «подседа на нефтяную иглу». Стремление решить все проблемы за счет нефтегазовых доходов потребовало быстрого технологического перевооружения добывающей промышленности и закупки его за границей оказались простым и очевидным решением. Но эмбарго, введенное США против СССР, делало необходимым вложения в разработку собственного высокотехнологичного оборудования, над созданием которого трудились сотни талантливых инженеров страны.

Догоняющее развитие позволяло СССР быстро решать текущие задачи, но делало российскую экономику уязвимой перед санкциями, такими как запрет на экспорт в СССР наукоемкой продукции США и других капиталистических стран. Санкции 1980-х гг. стимулировали развитие отечественных разработок и играли, таким образом, стимулирующую роль.

Трансформация российской экономики в 1990-е годы открыла доступ к российским недрам для частных компаний, не только отечественных, но и зарубежных. Иностранные инвесторы, в соответствии с законами стратегического менеджмента, стремились уничтожить российских конкурентов, в первую очередь в сфере машиностроения, авиаперевозок, других высокотехнологичных отраслях.

Новейшие разработки российских авиаконструкторов за бесценок уходили за рубеж<sup>1</sup>. Это увеличило зависимость российской промышленности от поставок импортной техники, а на фоне сокращения финансирования российской фундаментальной и прикладной науки и инженерного дела привело к сокращению отечественных опытно-конструкторских разработок. Таким образом, в 1990-е гг. были созданы все условия для утраты страной технологического суверенитета, а зависимость от поставок импортного оборудования во всех отраслях экономики только росла, что угрожало технологической, продовольственной безопасности страны, а также безопасности в сфере медицины и др.

Санкции в отношении российской экономики, последовательно вводимые с 2014 года США, ЕС и присоединившимися к ним странами, включали в том числе ограничения на экспорт в Россию технологий и оборудования<sup>2</sup>. Российское правительство в качестве одной из ответных мер и с целью защиты внутреннего рынка разрешило параллельный импорт широкого перечня товаров, в том числе промышленного оборудования.

**Параллельный импорт** существует в международной торговле уже очень давно и тесно связан с понятием «право интеллектуальной собственности», в частности, с таким его аспектом, как «исчерпание права интеллектуальной собственности на товарный знак»<sup>3</sup>. В международной практике существуют три режима исчерпания исключительного права на товарный знак: международный, региональный и национальный. В основе этих режимов лежит доктрина первой продажи, в соответствии с которой свободный оборот (перепродажа) товаров с нанесенными товарными знаками возможен, если первоначально они были введены в оборот самим правообладателем или другим участником рынка с согласия правообладателя<sup>4</sup>.

Страны-члены ВТО, например, вправе сами определять, какого режима они придерживаются. Это право закрепляет шестая статья ТРИПС (Соглашения по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности), принятого 15 апреля 1994 г.<sup>5</sup>

В ответ на антироссийские санкции Правительство Российской Федерации легализовало параллельный импорт Постановлением № 506 от 15 июля 2022 года. Фактически эта мера не нарушала нормы международного права, но расширяла практику параллельного импорта, которая уже существовала в рамках ЕврАзЭС. Аналогичная практика узаконена в ЕС с 1988 года: ввезенный с согласия правообладателя в одну из стран ЕС товар с товарным знаком, может перепродаваться в другие страны ЕС уже без его согласия<sup>6</sup>.

Благодаря легализации параллельного импорта удалось решить задачу защиты российской экономики от санкций недружественных стран, поддержать развитие конкуренции на внутреннем рынке.

<sup>1</sup> Хроника пикирующего авиапрома. Режим доступа: [https://kapital-rus.ru/articles/article/hronika\\_pikiruyuschego\\_aviaproma/](https://kapital-rus.ru/articles/article/hronika_pikiruyuschego_aviaproma/) (дата обращения: 31.10.2024 г.).

<sup>2</sup> Белоусов Д.Р., Ипатова И.Б., Широков А.А., Головин М.Ю., Миловидов В.Д., Порфирьев Б.Н., Данильцев А.В., Ершов М.В., Масленников Н.И., Клейнер Г.Б., Аганбегян А.Г. Мировое экономическое положение и перспективы 2024 стенограмма (16 января 2024 г.). Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 245. № 1. С. 31–120.

<sup>3</sup> Рогожин С.П., Сазанова С.Л. Интеллектуальные права собственности: институциональный подход. Управление. 2016. Т. 4. № 1. С. 74–78.

<sup>4</sup> Сазанова Светлана. Параллельный импорт для малого бизнеса: ловушка зависимости или прорыв в будущее. Режим доступа: <https://iarex.ru/news/122929.html> (дата обращения: 6.02.2024 года).

<sup>5</sup> Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (Соглашение ТРИПС). Режим доступа: <https://www.wipo.int/wipolex/ru/text/379915> (дата обращения: 6.02.2024 года).

<sup>6</sup> Сазанова Светлана. Параллельный импорт для малого бизнеса: ловушка зависимости или прорыв в будущее / Режим доступа: <https://iarex.ru/news/122929.html> (дата обращения: 6.02.2024 года).

В декабре 2023 года первый вице-премьер России Андрей Белоусов заявил, что за 2022–2023 гг. объем параллельного импорта превысил 70 млрд. долларов в общем объеме импорта 300 млрд. долл. За этот же период сократилась доля поставок из недружественных стран с 50% до 29%<sup>7</sup>.

В Докладе о состоянии МСП Минэкономразвития за 2019–2022 гг. отмечается, что за этот период доход МСП вырос на 50%, на 6-ти млн. предприятий МСБ работает более 28 млн. человек, а его общий вклад в ВВП России превысил 20%<sup>8</sup>. К сентябрю 2023 года численность занятых в МСП выросла на 8,5% и превысила 30 млн. чел. Но только 14% предприятий МСП освоили параллельный импорт, а остальные переключились на отечественных производителей<sup>9</sup>. Следовательно, издержки перехода на параллельный импорт для малого и среднего российского бизнеса пока еще высоки, но зато сохраняются и расширяются стимулы для импортозамещения, особенно в сфере исследований, разработок, наукоемких отраслей.

В целом параллельный импорт — мера, хотя и необходимая, но временная. В краткосрочном аспекте она позволяет быстро компенсировать отсутствие отечественных аналогов, но в долгосрочной перспективе может стать тормозом развития отечественной науки и техники.

Логика регулирования параллельного импорта заключается в первую очередь в том, чтобы обеспечить возможность покупки российскими предприятиями оборудования, не производящегося и не имеющего аналогов в России, но при этом не создавать дополнительных ограничений для импортозамещения, ведь национальная промышленная и технологическая безопасность обеспечивается, главным образом, отечественной техникой и технологиями.

Политика грамотного управления параллельным импортом во взаимосвязи с проводимой российским государством политикой стимулирования научно-технической деятельности отечественных компаний и научных коллективов неизбежно даст положительный эффект и позволит стране выйти из ловушки догоняющего развития.

Одной из важнейших проблем современной экономики является также проблема **распределения национального дохода**. Решение многих макроэкономических проблем определяется степенью разрыва между бедностью и богатством. Чем выше этот разрыв, тем сложнее правительству решать задачи достижения экономической и социальной справедливости, проблему эффективного уровня совокупного спроса, а также проблему устойчивого экономического роста.

Неравномерное распределение национального дохода, большой разрыв между бедностью и богатством оказывает негативное влияние на экономический рост, ограничивая его драйверы со стороны совокупного спроса<sup>10</sup>. С ростом личного располагаемого дохода предельная склонность к потреблению снижается, растет предельная склонность к сбережению. Другими словами, потребление богатых в абсолютных показателях больше, чем у лиц со средними и невысокими доходами, но в относительных показателях — меньше, поскольку богатые направляют на потребление меньшую долю своего дохода. Вследствие роста разрыва между бедностью и богатством сокращается совокупный спрос, а в его структуре сокращается спрос на высокотехнологичные товары и товары лучшего качества, ведь они более дорогие. В структуре совокупного спроса начинают преобладать товары повседневного спроса<sup>11</sup>, поскольку доходы основной части населения невелики. Одновременно может усилиться потребительская инфляция, провоцируя долгосрочный рост инфляционных ожиданий. Сбережения «богачей» конвертируются в недвижимость, «товары-убежища» (например, золото) или даже уходят из страны. Инвестиционная активность в стране снижается, особенно в высокотехнологичные отрасли, которые и являются факторами экономического роста.

<sup>7</sup> Белоусов оценил объем параллельного импорта за два года в \$70 млрд. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/12/21/1012361-obem-parallelnogo-importa> (дата обращения: 6.08.2024 года).

<sup>8</sup> Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2022 гг. 23 октября 2023 20:02. Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad\\_o\\_sostoyanii\\_msp\\_v\\_rossiyskoy\\_federacii\\_i\\_merah\\_po\\_ego\\_razvitiyu\\_za\\_20192022\\_gg.html](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_20192022_gg.html) (дата обращения: 09.08.2024 г.).

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Ахметов Л.А., Балабанов В.С., Балабанова А.В., Датченко И.В.. Закономерности регионального развития: условия и факторы экономического роста. Монография / Сер. Библиотека научных школ НАНО ВО «ИМЦ». Москва, 2021.

<sup>11</sup> Пальчикова Ю.В., Сазанова С.Л. Актуальные неценовые факторы поведения потребителя. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 3. С. 108–116.

Сокращение инвестиций в высокотехнологичные отрасли снижает спрос на высококвалифицированных работников, что наряду с падением уровня жизни приводит к сокращению человеческого капитала<sup>12</sup>. В целом снижение темпов экономического роста вследствие высокой дифференциации доходов населения порождает «ловушку бедности», которая самовоспроизводится.

Правительство России прилагает достаточно много усилий, стремясь сократить бедность населения. В 2021 году разрыв между бедностью и богатством оценивался в 10,3 раза, то в 2022 году он составил уже только 9,1 раза<sup>13</sup>. Неуклонно сокращается и количество населения с доходами ниже уровня бедности: в 2023 году до 9,3% населения страны<sup>14</sup>.

Однако для полного решения проблемы бедности необходим системный подход, включающий стимулирование бизнеса на основе технического перевооружения, создания высокотехнологичных, а значит, более производительных рабочих мест<sup>15</sup>. Рост производительности труда во всех отраслях экономики позволит решить и проблему устойчивого экономического роста, и проблему сокращения разрыва между бедностью и богатством.

**Развитие конкуренции на внутреннем рынке** — также остается проблемой отечественной экономики. Конкуренция как соперничество за ограниченные блага и ресурсы, с одной стороны, и за потребителя и его кошелек, с другой, имеет как положительные, так и отрицательные последствия в зависимости от методов, инструментов и результатов.

Цель государственной политики поддержки конкуренции заключается в обеспечении равных конкурентных возможностей для всех участников рынка, а также в недопущении недобросовестной конкурентной борьбы, что может быть достигнуто путем согласования экономической и этической структур общества<sup>16</sup>.

В современной экономике на рынках стран конкурируют как отечественные, так и зарубежные компании. Это содействует трансферу инноваций, как товаров и услуг, а также повышению качества продукции. Конкуренция бывает ценовой и неценовой в зависимости от особенностей отраслей и рынков. Ценовая конкуренция — драйвер оптимизации себестоимости продукции. Неценовая конкуренция — драйвер инноваций и улучшения качества продукции.

Но в обоих случаях важно количество участников рынка: их сокращение ведет к снижению конкуренции, росту монопольной власти отдельных компаний, ухудшению качества продукции и росту ее цены<sup>17</sup>.

Антироссийские санкции 2022–2023 гг. привели к оттоку иностранного капитала и снижению конкуренции, в том числе, в высокотехнологичных отраслях. С одной стороны, российские компании получили расширение своей доли рынка, а экономика страны в целом — стимул к импортозамещению. С другой, отмечается снижение качества продукции отечественных производителей. Правительство и депутаты обсуждают возможность ужесточения требований к качеству продукции, а производители воспринимают это как усиление бюрократической нагрузки, рост издержек производства и в итоге — рост себестоимости готовой продукции. Кто прав в этой ситуации? Федеральные стандарты качества, безусловно, важны, но в условиях быстрого научно-технического прогресса они вряд ли будут быстро актуализироваться в соответствии с темпом инноваций, а возможно и будут его сдерживать.

<sup>12</sup> Рязанова Г.Н. Влияние рынка человеческих ресурсов на политическую стабильность в стране. Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2024. № 1 (31). С. 90–101.

<sup>13</sup> Бедность обновила исторический минимум. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6559846> (дата обращения: 11.07.2024 г.).

<sup>14</sup> Сазанова С.Л. Население России находится в «ловушке бедности». Режим доступа: <https://iarex.ru/news/120896.html> (дата обращения: 10.07.2024 г.).

<sup>15</sup> Тхабисимова Л.А., Алиев Х.К., Балабанова А.В. Социальная политика государства: современные проблемы и пути их решения. Евразийский юридический журнал. 2019. № 6 (133). С. 363–365.

<sup>16</sup> Клейнер Г.Б. Экономические парадигмы, общественная этика, социально-экономические институты: динамика и взаимосвязь. Экономическая наука современной России. 2024. № 2 (105). С. 7–16.

<sup>17</sup> Сазанова С.Л., Мокий М.С. Взаимопомощь и конкуренция как движущие силы экономического развития. Экономическая наука современной России. 2023. № 2 (101). С. 7–17.

Необходимо разработать механизмы, стимулирующие самого производителя поддерживать качество своей продукции<sup>18</sup>. Инструментами могут быть: страхование и перестрахование сделок, а также развитие практики судебных тяжб. Тогда угроза потерь из-за поставки некачественного товара перевесит краткосрочные выгоды производителя от экономии на качестве. Вопрос качества отечественной продукции должен стать приоритетом для российских предприятий. Целесообразно поощрять российских производителей, качество продукции которых превосходит зарубежные аналоги или не имеет их, на федеральном уровне.

Решение всего комплекса обозначенных проблем российской экономики требует научно обоснованного системного подхода<sup>19</sup>. Наилучшей теоретической основой его, безусловно, являются работы отечественных ученых в области системной экономической теории.

#### Список литературы

1. Ахметов Л.А., Балабанов В.С., Балабанова А.В., Датченко И.В.. Закономерности регионального развития: условия и факторы экономического роста. Монография / Сер. Библиотека научных школ НАНО ВО «ИМЦ». Москва, 2021.
2. Балабанова А.В., Балабанова О.Д. Антикризисное управление: четыре года спустя. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2012. № 30. С. 7–22.
3. Балабанова А.В. Факторы экономического роста. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2017. Т. 16. № 3. С. 9–27.
4. Белоусов Д.Р., Ипатова И.Б., Широков А.А., Головин М.Ю., Миловидов В.Д., Порфирьев Б.Н., Данильцев А.В., Ершов М.В., Масленников Н.И., Клейнер Г.Б., Аганбегян А.Г. Мировое экономическое положение и перспективы 2024 стенограмма (16 января 2024 г.). Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 245. № 1. С. 31–120.
5. Глазьев С.Ю., Сухарев О.С. Экономический рост России и структурная модернизация: проектный подход. Российский экономический журнал. 2024. № 2. С. 4–30.
6. Клейнер Г.Б. Экономические парадигмы, общественная этика, социально-экономические институты: динамика и взаимосвязь. Экономическая наука современной России. 2024. № 2 (105). С. 7–16.
7. Основные направления социально-экономического развития России: обоснование и оценка последствий (по итогам модельных исследований ЦЭМИ РАН). Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Афанасьев М.Ю., Бодрунов С.Д., Дементьев В.Е., Зулькарнай И.У., Ильменский М.Д., Клейнер Г.Б., Козырев А.Н., Паринков С.И., Подойницын А.В., Сидоренко М.Ю., Смоляк С.А., Сушко Е.Д., Устюжанина Е.В., Хабриев Б.Р. Москва, 2023.
8. Пальчикова Ю.В., Сазанова С.Л. Актуальные неценовые факторы поведения потребителя. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 3. С. 108–116.
9. Рогожин С.П., Сазанова С.Л. Интеллектуальные права собственности: институциональный подход. Управление. 2016. Т. 4. № 1. С. 74–78.
10. Рязанова Г.Н. Влияние рынка человеческих ресурсов на политическую стабильность в стране. Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2024. № 1 (31). С. 90–101.
11. Сазанова С.Л., Мокий М.С. Взаимопомощь и конкуренция как движущие силы экономического развития. Экономическая наука современной России. 2023. № 2 (101). С. 7–17.

#### References

1. Akhmetov L.A., Balabanov V.S., Balabanova A.V., Datchenko I.V. Patterns of regional development: conditions and factors of economic growth. Monograph / Series. Library of scientific schools of NANO VO «ИМЦ». Moscow, 2021.
2. Balabanova A.V., Balabanova O.D. Crisis management: four years later. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2012. № 30. S. 7–22.
3. Balabanova A.V. Economic growth factors. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2017. T. 16. № 3. S. 9–27.

<sup>18</sup> Глазьев С.Ю., Сухарев О.С. Экономический рост России и структурная модернизация: проектный подход. Российский экономический журнал. 2024. № 2. С. 4–30.

<sup>19</sup> Основные направления социально-экономического развития России: обоснование и оценка последствий (по итогам модельных исследований ЦЭМИ РАН). Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Афанасьев М.Ю., Бодрунов С.Д., Дементьев В.Е., Зулькарнай И.У., Ильменский М.Д., Клейнер Г.Б., Козырев А.Н., Паринков С.И., Подойницын А.В., Сидоренко М.Ю., Смоляк С.А., Сушко Е.Д., Устюжанина Е.В., Хабриев Б.Р. Москва, 2023.

4. Belousov D.R., Ipatova I.B., Shirov A.A., Golovnin M.Yu., Milovidov V.D., Porfiryev B.N., Daniltsev A.V., Ershov M.V., Maslennikov N.I., Kleiner G.B., Aganbegyan A.G. World economic situation and prospects 2024 transcript (January 16, 2024). Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2024. Vol. 245. No. 1. P. 31–120.
5. Glazyev S.Yu., Sukharev O.S. Russia's Economic Growth and Structural Modernization: A Project Approach. Russian Economic Journal. 2024. No. 2. P. 4–30.
6. Kleiner G.B. Economic Paradigms, Public Ethics, Socio-Economic Institutions: Dynamics and Interrelation. Economic Science of Modern Russia. 2024. No. 2 (105). P. 7–16.
7. The Main Directions of Socio-Economic Development of Russia: Justification and Assessment of Consequences (Based on the Results of Model Studies by CEMI RAS). Makarov V.L., Bakhtizin A.R., Afanasyev M.Yu., Bodrunov S.D., Dementyev V.E., Zulkarnay I.U., Ilmensky M.D., Kleiner G.B., Kozyrev A.N., Parinov S.I., Podoyntsyn A.V., Sidorenko M.Yu., Smolyak S.A., Sushko E.D., Ustyuzhanina E.V., Khabriev B.R. Moscow, 2023.
8. Palchikova Yu.V., Sazanova S.L. Actual non-price factors of consumer behavior. Entrepreneur's Guide. 2023. Vol. 16. No. 3. P. 108–116.
9. Rogozhin S.P., Sazanova S.L. Intellectual property rights: an institutional approach. Management. 2016. Vol. 4. No. 1. Pp. 74–78.
10. Ryazanova G.N. The influence of the human resources market on political stability in the country. Socio-economic and humanitarian journal. 2024. No. 1 (31). Pp. 90–101.
11. Sazanova S.L., Mokiya M.S. Mutual assistance and competition as driving forces of economic development. Economic science of modern Russia. 2023. No. 2 (101). Pp. 7–17.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-125-131>



## Актуальные проблемы административно–территориальной реформы в Кыргызской Республике

Д. Дж. Амангельдиев

Аспирант,

[mail@mineconom.gov.kg](mailto:mail@mineconom.gov.kg)

Кыргызский экономический университет им. М. Рыскулбекова,  
Бишкек, Кыргызстан

**Аннотация:** Административно–территориальная реформа, проводимая в Кыргызской Республике, в первую очередь направлена на существенное преобразование и модернизацию административно–территориального устройства государства, сокращение излишне дублирующих бюрократического аппарата на всех уровнях управления, уменьшение бюджетных расходов, организацию более эффективного предоставления услуг населению. В статье раскрываются особенности и проблемы проводимой реформы.

**Ключевые слова:** административно–территориальная реформа, территориальные единицы, оптимизация территориального устройства, развитие регионов, государственные органы, местное самоуправление, территориальная консолидация.

**Для цитирования:** Амангельдиев Д. Дж. Актуальные проблемы административно–территориальной реформы в Кыргызской Республике. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 125–131. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-125-131>.

## Current problems of administrative and territorial reform in the Kyrgyz Republic

D. Dzh. Amangeldiev

Postgraduate student,

[mail@mineconom.gov.kg](mailto:mail@mineconom.gov.kg)

M. Ryskulbekov Kyrgyz economic university,  
Bishkek, Kyrgyzstan

**Abstract:** The administrative and territorial reform carried out in the Kyrgyz Republic was primarily aimed at significantly transforming and modernizing the administrative and territorial structure of the state, reducing unnecessarily duplicative bureaucratic apparatus at all levels of government, reducing budget expenditures, and organizing more efficient provision of services to the population. The article reveals the features and problems of the ongoing reform.

**Keywords:** administrative and territorial reform, territorial units, optimization of territorial structure, development of regions, state bodies, local self-government, territorial consolidation.

**For citation:** Amangeldiev D. Dzh. Current problems of administrative and territorial reform in the Kyrgyz Republic. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 125–131. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-125-131>.

Начавшаяся еще в 2022 году в Кыргызской Республике кардинальная реформа ее административно-территориального устройства в первую очередь рассматривалась как требование времени по внесению существенных изменений сложившуюся низко эффективную систему территориального устройства государства, направленная на уменьшение и сокращение схожих функций управления в местных органах власти, укрупнение административно-территориальных единиц, повышение предоставления более качественных услуг населению.

Сама административно-территориальная реформа непосредственно влияет и на экономические территориальные, межтерриториальные связи, затрагивая финансово-экономические потоки и способствуя реформированию «государственно-частных» и «муниципально-частных» устоявшихся связей, порождая новые коммуникации. Кроме того есть тонкости национально-культурного и демографического характера, решение которых зависит от целей реформ<sup>1</sup>.

Внесение качественных изменений в структуру административно-территориального устройства непосредственно содействует реализации политических и экономических задач государства на определенной территории с учетом особенностей социально-экономического и природно-ресурсного потенциала того или иного региона, ведь территориальная консолидация позволяет предоставлять больше услуг на местном уровне попутно повышая эффективность работы самих органов местного самоуправления.

При реализации административно-территориальной реформы в Кыргызской Республике было приложено немало усилий о недопущении прежних ошибок, недочетов или возникновения риска ошибок при распределении ресурсов по уровням власти, включая налоговые поступления, а также при определении границ новых укрупненных административно-территориальных единиц.

Любая реформа, так или иначе, — это преобразование, изменение сложившихся устоев, привычного образа жизни и порядка, традиций и т. д., и как следствие, она сопровождается определенными рисками. Наиболее существенным из них является отсутствие ценностной, консолидирующей цели, отсюда противодействие реформе и новым административным отношениям со стороны населения<sup>2</sup>.

Сам процесс административно-территориальной реформы непосредственно влияет и на экономические, территориальные, межтерриториальные связи, затрагивая финансово-экономические потоки и способствуя реформированию устоявшихся связей, порождая новые коммуникации.

Кроме того есть тонкости национально-культурного и демографического характера, решение которых зависит от целей реформ и здесь четко нужно понимать, что реформа — это не просто объединение, разъединение, упразднение территорий, как многие представляют в своих рассуждениях, — это масштабный национальный проект, несущий в себе политико-управленческий, социально-экономический, национально-культурный и иные смыслы жизнедеятельности общества и развития страны.

Также у большинства затрагиваемых и задействованных лиц все еще не сформировано ясное понимание глубоких целей и ожидаемых результатов от проведения территориальных реформ, кроме как мыслей о сокращении числа муниципальных служащих, бюрократического аппарата и бюджетных расходов.

Рассматривая хронологию проводимых реформ с момента приобретения независимости республикой, можно отметить, что до 2021 года было разработано четыре концепции реализации административно-территориальной реформы, каждая из которых реализовывалась лишь на определенных этапах, в результате каждая концепция потеряла свою текущую актуальность и была вынуждена остановиться по разным причинам.

Учитывая вышеуказанные проблемы, при реализации процедур реформы в Национальной программе развития Кыргызской Республики до 2026 года, утвержденной Указом Президента Кыр-

<sup>1</sup> Шадыбеков К.Б. «Территориальное устройство: решить нельзя оставить». Аналитика. <https://kabar.kg/news/territorial-noe-ustroistvo-reshit-nel-zia-ostavit/>.

<sup>2</sup> Там же.

Кыргызской Республики от 12 октября 2021 года № 435<sup>3</sup> (далее — Национальная программа), было отмечено «немедленно провести реформирование административной и региональной структуры и управления в стране, устранить разрывы в развитии тех или иных областей и сосредоточить внимание непосредственно над улучшением уровня роста социально-экономических показателей».

Прежде чем приступить к вопросу реализации процесса реформы немаловажным являлось изучение международной практики и опыта проведения реформ административно-территориального устройства в других странах. Так, Международный опыт административно-территориальных реформ демонстрирует важность комплексного, всеобъемлющего подхода и участия всех уровней управления в их реализации.

Во Франции, например, в 2010 году было начато укрупнение муниципалитетов: из 36 681 муниципалитета их число сократилось до примерно 34 968 к 2020 году. В Германии в 1970-х годах было проведено значительное сокращение муниципальных единиц: количество общин уменьшилось с 24 000 около 8000. В Дании процесс укрупнения коммун начался в 2007 году, когда количество муниципалитетов было сокращено с 271 до 98, сопровождаясь значительными инвестициями в инфраструктуру и обучение кадров, что повысило качество жизни населения. Польский опыт показывает, что децентрализация и усиление местного самоуправления способствуют устойчивому развитию регионов. В Японии реформы включали объединение мелких муниципалитетов: с 1999 по 2010 год количество муниципалитетов сократилось с 3232 до 1727, что позволило повысить эффективность управления. Южная Корея активно использовала механизмы партнерства между государством и частным сектором для реализации региональных проектов. Швеция в 1974 году сократила число муниципалитетов с 848 до 278, что привело к более эффективному распределению ресурсов и улучшению координации между уровнями власти.<sup>4</sup> Эти примеры подчеркивают, что ключевыми факторами успеха являются гибкость, адаптация к местным условиям и активное участие граждан в процессе реформ.

Результатом сокращения и объединения муниципалитетов в разных странах стало значительное улучшение управления и качества предоставляемых услуг, что послужило более эффективно использованию ресурсов и повышению качества местных услуг, сокращение административных расходов и улучшение координации между уровнями власти, повышение профессионализма местных властей, что улучшило качество жизни населения и в дальнейшем увеличение инвестиций в инфраструктуру и др.

Современное административно-территориальное устройство Кыргызской Республики основано на четырехуровневой системе управления: республика, область, район и айылные аймаки и города. Административно-территориальные единицы страны состоят из 7 областей, 40 районов, 32 городов, в том числе 2 города республиканского значения, и 452 айылных аймаков<sup>5</sup>.

Айылные аймаки страны были неоднородны, существовали диспропорции по количеству населения и по количеству айылов, входящих в состав айылных аймаков, так в одних айылных аймаках порой проживают всего лишь 500 человек, в других численность превышает 45 тысяч и более человек. Также существуют 62 айылных аймака из 452, состоящих только из одного села, в которых численность населения колеблется от 148 до 10 870 человек. В то же время в отдельных регионах страны существуют айылные аймаки, в состав которых входит десять и более сел<sup>6</sup>.

Вместе с тем сложившаяся ситуация в стране потребовало организации современной системы управления путем совершенствования административно-территориального устройства Кыргызской Республики, с целью улучшения экономического состояния айылных аймаков и городов.

<sup>3</sup> Указ Президента Кыргызской Республики от 12.10.2021 г. № 435 «О Национальной программе развития Кыргызской Республики до 2026 года» г. Бишкек. <https://cbd.minjust.gov.kg/430700/edition/1096469/ru>.

<sup>4</sup> Ешинаева-Шагдарова Е.Т. Изменения в организации и деятельности региональных и местных органов власти государств Европы вследствие территориальных реформ 2008–2017 гг. в условиях кризиса. Вестник экономической безопасности. № 2. 2018.

<sup>5</sup> <https://news.com.kg/politika/nachalas-administrativno-territorialnaya-reforma-v-pilotnom-rezhime-na-urovne-gorodov-i-ajylных-ajmakov-prezident-podpisal-ukaz/>.

<sup>6</sup> Там же.

В рамках осуществления поставленных целей был принят Указ Президента Кыргызской Республики от 18 октября 2022 года № 350 «О дальнейших мерах по совершенствованию административно-территориального устройства Кыргызской Республики и развитию регионов»<sup>7</sup>, который обязывал разработать проект Закона Кыргызской Республики о новой модели административно-территориального устройства Кыргызской Республики во вновь создаваемых административно-территориальных единицах Кыргызской Республики отвечающий современным потребностям общества и государства.

Для воплощения вышеотмеченных задач было принято решение провести в экспериментальном порядке первоочередные территориальные преобразования на отдельной территории Иссык-Кульской области, точнее на уровне айылных аймаков Тюпского района.

На основании этого решения были приняты Указ Президента Кыргызской Республики «Об административно-территориальной реформе на уровне айылных аймаков Тюпского района Иссык-Кульской области Кыргызской Республики в пилотном режиме» от 28 декабря 2022 года № 414<sup>8</sup>.

Прежде чем начать работу в пилотном режиме государственные органы в течении восьми месяцев осуществляли тщательную работу по объяснению основных целей проводимой реформы, который прежде всего направлен на решение социально-экономических задач по улучшению оказываемых услуг населению на вновь создаваемых территориальных объединениях.

Для более детальной организации мероприятий на отдельной части региона был разработан План действий Кабинета Министров Кыргызской Республики на 2023–2024 годы по реализации Концепции административно-территориальной реформы на уровне айылных аймаков Тюпского района Иссык-Кульской области Кыргызской Республики, утвержденный постановлением Кабинетом Министров Кыргызской Республики<sup>9</sup> от 5 апреля 2023 года № 185.

В План действий Кабинета Министров КР были включены 35 задач, 105 мероприятий, обеспечивающих выполнение организационных, правовых вопросов вновь созданных органов местного самоуправления, а также вопросов по подготовке и реализации социально-экономических проектов.

К сожалению, в начале процесса реализации первого пилотного проекта административно-территориальной реформы были непонимание целей проводимой реформы, откровенное нежелание менять сложившиеся устои, привычного образа жизни и порядка.

Следующим шагом в соответствии с Указом Президента КР от 3 апреля 2023 года № 85 «Об административно-территориальной реформе на уровне айылных аймаков Нарынской области КР в пилотном режиме» 63 айылных аймака Нарынской области на пилотной основе объединены в 27 айылных аймаков<sup>10</sup>.

В отличие от реформ, проводимых в Тюпском районе, административно-территориальная реформа в Нарынской области отличалась по масштабу и по содержанию, так как в Нарынской области были организованы муниципальные предприятия по комплексному управлению системой питьевого водоснабжения, ирригации, жайыт комитетов и управлению отходами<sup>11</sup>.

Успешный исход территориальных реформ в Тюпском районе Иссык-Кульской области и Нарынской области подтвердили правильность выбранной политики и в целом были признаны

<sup>7</sup> Указ Президента Кыргызской Республики от 18.10.2022 года № 350 «О дальнейших мерах по совершенствованию административно-территориального устройства Кыргызской Республики и развитию регионов», Опубликовано в газете «Эркин Тоо» от 21 октября 2022 года № 93г. Бишкек. <https://cbd.minjust.gov.kg/5-10005/edition/1287220/ru>.

<sup>8</sup> Указ Президента Кыргызской Республики от 28.12.2022 г. № 414. «Об административно-территориальной реформе на уровне айылных аймаков Тюпского района Иссык-Кульской области Кыргызской Республики в пилотном режиме». <https://mineconom.gov.kg/ru/direct/432/sub/437>.

<sup>9</sup> Постановление Кабинета Министров Кыргызской Республики г. Бишкек, от 5.04.2023 г. № 185 «О реализации Указа Президента Кыргызской Республики «Об административно-территориальной реформе на уровне айылных аймаков Тюпского района Иссык-Кульской области Кыргызской Республики в пилотном режиме от 28.12.2022 г. № 414». [https://mineconom.gov.kg/storage/documents/402/1695285246650bffe15d3f\\_.pdf](https://mineconom.gov.kg/storage/documents/402/1695285246650bffe15d3f_.pdf).

<sup>10</sup> Аналитика. Информация по проведению административно-территориальной реформы в Кыргызской Республике. <https://mineconom.gov.kg/ru/direct/432/sub/437>.

<sup>11</sup> Там же.

успешными, в итоге было принято решение на основе полученного опыта провести административно-территориальную реформу в других областях страны.

Так, для реализации процессов территориальных реформ в Иссык-Кульской, Таласской, Чуйской, Джалал-Абадской, Баткенской и Ошской областях, в городах Бишкек и Ош был принят Указ Президента Кыргызской Республики от 29 декабря 2023 года № 370 «О проведении административно-территориальной реформы в пилотном режиме на уровне айылных аймаков и городов Кыргызской Республики»<sup>12</sup>.

Для успешной практической реализации вышеуказанным Указом была утверждена Дорожная карта, в котором обозначены основные пути по реализации вносимых нововведений в территориальное устройство той или иной области и городов Кыргызской Республики.

Поскольку именно Дорожная карта определяет стратегическое видение для проведения реформ административно-территориального устройства, в ней сформулированы общее видение, основные принципы и мероприятия для достижения целей организации современной системы местного самоуправления и совершенствования механизма действий на определенной территории с учетом его особенностей.

Указами Президента Кыргызской Республики (№ 414, № 85 и № 370) 452 айылных аймаков преобразованы в 235 укрупненных айылных аймаков, кроме этого, за счет близлежащих территорий айылных аймаков и населенных пунктов значительно расширены территории городов Кыргызской Республики.

Одним пунктом вышеуказанной Дорожной карты была определена задача в рамках реализации нового административно-территориального устройства обеспечить разработку всеобъемлющего проекта Закона Кыргызской Республики «Об административно-территориальных единицах на уровне айылных аймаков и городов Кыргызской Республики» (далее — проект Закона).

Сам проект Закона, главным образом, был нацелен на утверждение вновь созданных в результате реформ административно-территориальных единиц по масштабу охватывающих без исключения все регионы Кыргызской Республики.

При разработке проекта Закона были учтены предложения полномочных представителей Президента Кыргызской Республики в областях, глав местных районных государственных администраций, органов местного самоуправления по вопросам административно-территориального устройства и их границам<sup>13</sup>.

В целом проектом Закона предлагалось утвердить административные границы 235 объединенных айылных аймаков и 33 городов республиканского, областного и районного значения согласно карте-схеме и описания границ<sup>14</sup>.

Также проектом Закона предусмотрена норма по утрачиванию прежнего статуса и наименования населенных пунктов, входящих в состав республиканских, областных и районных городов страны.

В целом законодательное закрепление итогов выше отмеченных реформ, начиная с момента обсуждения, рассмотрения в установленном порядке в Жогорку Кенеше Кыргызской Республики и до подписания Президентом Кыргызской Республики оказалось процессом нелегким. Потребовалось как со стороны непосредственно разработчиков, так и со стороны привлеченных государственных органов тщательно прорабатывать соответствующие аспекты нормотворческой деятельности и учитывать сложившиеся на местах обстоятельства на предмет соответствия нормам законодательства.

Очевидно, что процесс законодательного закрепления — это всего лишь начало долгих процессов масштабной работы по дальнейшему преобразованию государственного устройства

<sup>12</sup> Указ Президента Кыргызской Республики от 29.12.2023 г. № 370 «О проведении административно-территориальной реформы в пилотном режиме на уровне айылных аймаков и городов Кыргызской Республики». <https://cbd.minjust.gov.kg/5-10532/edition/2262/ru>.

<sup>13</sup> Там же.

<sup>14</sup> [https://24.kg/obschestvo/296582\\_administrativno-territorialnaya\\_reforma\\_jogorku\\_kenesh\\_odobril\\_zakonoproekt/](https://24.kg/obschestvo/296582_administrativno-territorialnaya_reforma_jogorku_kenesh_odobril_zakonoproekt/).

Кыргызской Республики, при этом в Национальной программе к реформированию систему управления отведено короткое время.

В следующем этапе реформ будет подвергаться изменению система управления на районном, и далее на областном уровне. Кроме этого рассматриваются вопросы организации экономических округов, определяя экономическими центрами города, получившие значительные ресурсы в результате проведенной административно-территориальной реформы.

Таким образом, давно сложившаяся административно-территориальная система Кыргызской Республики, которая за несколько десятков лет оставалась неизменной, в результате проводимой административно-территориальной реформы подвергнута изменению, и эти реформы являются начальным этапом предстоящих преобразований, ведь комплексное представление осуществляемых реформ обусловлено законодательно установленными планами развития Кыргызской Республики по формированию и созданию основ для улучшения благосостояния народа.

#### Список литературы

1. Ажекбаров К.А., Амангельдиев Д.Дж., О развитии межрегионального сотрудничества в рамках ЕАЭС. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 3. С. 9–13. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-3-9-13>.
2. Шадыбеков К.Б. «Территориальное устройство: решить нельзя оставить». Аналитика. 15.06.2021 г. <https://kabar.kg/news/territorial-noe-ustroistvo-reshit-nel-zia-ostavit/>.
3. Указ Президента Кыргызской Республики от 12.10.2021 г. № 435 «О Национальной программе развития Кыргызской Республики до 2026 года». г. Бишкек. <https://cbd.minjust.gov.kg/430700/edition/1096469/ru>.
4. Началась административно-территориальная реформа в пилотном режиме на уровне городов и айылных аймаков. Политика. 30.12.2023 г. <https://news.com.kg/politika/nachalas-administrativno-territorialnaya-reforma-v-pilotnom-rezhime-na-urovne-gorodov-i-ajylnyx-ajmakov-prezident-podpisal-ukaz/>.
5. Указ Президента Кыргызской Республики от 18.10.2022 года № 350 «О дальнейших мерах по совершенствованию административно-территориального устройства Кыргызской Республики и развитию регионов», Опубликован в газете «Эркин Тоо» от 21 октября 2022 года № 93 г. Бишкек. <https://cbd.minjust.gov.kg/5-10005/edition/1287220/ru>
6. Указ Президента Кыргызской Республики от 28.12.2022 г. № 414 «Об административно-территориальной реформе на уровне айылных аймаков Тюпского района Иссык-Кульской области Кыргызской Республики в пилотном режиме». <https://mineconom.gov.kg/ru/direct/432/sub/437>.
7. Постановление Кабинета Министров Кыргызской Республики от 5.04.2023 г. № 185 «О реализации Указа Президента Кыргызской Республики “Об административно-территориальной реформе на уровне айылных аймаков Тюпского района Иссык-Кульской области Кыргызской Республики в пилотном режиме от 28.12.2022 г. № 414”». [https://mineconom.gov.kg/storage/documents/402/1695285246650bffe15d3f\\_pdf.pdf](https://mineconom.gov.kg/storage/documents/402/1695285246650bffe15d3f_pdf.pdf).
8. Аналитика. Информация по проведению административно-территориальной реформы в Кыргызской Республике. <https://mineconom.gov.kg/ru/direct/432/sub/437>.
9. Указ Президента Кыргызской Республики от 29.12.2023 г. № 370 «О проведении административно-территориальной реформы в пилотном режиме на уровне айылных аймаков и городов Кыргызской Республики». <https://cbd.minjust.gov.kg/5-10532/edition/2262/ru>.
10. Постановление Кабинета Министров Кыргызской Республики от 07.02.2024 г. № 52 «Об организации деятельности исполнительных органов местного самоуправления Кыргызской Республики в период проведения административно-территориальной реформы в пилотном режиме». <https://cbd.minjust.gov.kg/7-23760/edition/3282/ru>.
11. Шадыбеков К.Б. Административно-территориальная реформа в Кыргызской Республике: концептуально-правовые подходы реформирования. Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия: Право. 2018 г. № 4 (35). С. 55–66.
12. «За» и «против» административно-территориальной реформы: международный опыт и перспективы Кыргызской Республики. Научно-популярный журнал Муниципалитет, 2020 г. № 7-8 (93-94). Бишкек. <https://www.municipalitet.kg/ru/article/full/2204.html>.

### References

1. Ajekbarov K.A., Amangeldiev D.Dzh. On the development of interregional cooperation within the framework of the EAEU. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. Т. 23. № 3. P. 9–13. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-3-9-13>.
2. Shadybekov K.B. «Territorial structure: it cannot be solved». Analytics. 06.15.2021. <https://kabar.kg/news/territorial-noe-ustroistvo-reshit-nel-zia-ostavit/>.
3. Decree of the President of the Kyrgyz Republic dated 12.10.2021 № 435 «On the National Development Program of the Kyrgyz Republic until 2026». Bishkek. <https://cbd.minjust.gov.kg/430700/edition/1096469/ru>.
4. Administrative and territorial reform has begun in a pilot mode at the level of cities and rural aimags. Politics. 12.30.2023. <https://news.com.kg/politika/nachalas-administrativno-territorialnaya-reforma-v-pilotnom-rezhime-na-urovne-gorodov-i-ajylnyx-ajmakov-prezident-podpisal-ukaz/>.
5. Decree of the President of the Kyrgyz Republic dated 10.18.2022 № 350 «On further measures to improve the administrative and territorial structure of the Kyrgyz Republic and the development of regions», Published in the newspaper «Erkin Too» dated October 21, 2022 № 93 Bishkek. <https://cbd.minjust.gov.kg/5-10005/edition/1287220/ru>.
6. Decree of the President of the Kyrgyz Republic dated 12.28.2022 № 414 «On administrative and territorial reform at the level of the ayyl aimags of the Tyupsky district of the Issyk-Kul region of the Kyrgyz Republic in pilot mode». <https://mineconom.gov.kg/ru/direct/432/sub/437>.
7. Resolution of the Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic dated 04/5/2023 № 185 «On the implementation of the Decree of the President of the Kyrgyz Republic “On administrative and territorial reform at the level of the ayyl aimags of the Tyupsky district of the Issyk-Kul region of the Kyrgyz Republic in pilot mode dated 12.28.2022. № 414”». [https://mineconom.gov.kg/storage/documents/402/1695285246650bfff15d3f\\_pdf.pdf](https://mineconom.gov.kg/storage/documents/402/1695285246650bfff15d3f_pdf.pdf).
8. Analytics. Information on the implementation of administrative and territorial reform in the Kyrgyz Republic. <https://mineconom.gov.kg/ru/direct/432/sub/437>.
9. Decree of the President of the Kyrgyz Republic dated 12.29.2023. № 370. «On conducting administrative and territorial reform in a pilot mode at the level of aiyl aimags and cities of the Kyrgyz Republic». <https://cbd.minjust.gov.kg/5-10532/edition/2262/ru>.
10. Resolution of the Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic dated 07.02.2024 № 52 «On the organization of activities of executive bodies of local self-government of the Kyrgyz Republic during the period of administrative and territorial reform in the pilot mode». <https://cbd.minjust.gov.kg/7-23760/edition/3282/ru>.
11. Shadybekov K.B. Administrative and territorial reform in the Kyrgyz Republic: conceptual and legal approaches to reform. Bulletin of Voronezh State University. Series: Law. 2018 № 4 (35). Pp. 55–66.
12. «For» and «against» administrative-territorial reform: international experience and prospects of the Kyrgyz Republic. Popular Science Magazine Municipality, 2020 No. 7-8 (93-94). Bishkek. <https://www.municipalitet.kg/ru/article/full/2204.html>.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-132-139>



УДК 656.078.89:339.13(73)

## Особенности построения успешного логистического бизнеса в США

**Э. Мардонова**

Независимый подрядчик,  
[emily.s@truckstaff.us](mailto:emily.s@truckstaff.us)  
Truckstaff Solutions Inc.,  
Ташкент, Узбекистан

**Аннотация:** Весьма интенсивное развитие электронной коммерции и изменение потребительского поведения в США спровоцировали беспрецедентный рост объемов грузоперевозок. Эта тенденция усиливается с каждым годом. Существующие логистические модели подчас демонстрируют неспособность результативно справляться с возросшей нагрузкой, что обуславливает необходимость переосмысления традиционных подходов к организации бизнеса в рассматриваемой области.

В научном сообществе отсутствует единая позиция относительно оптимальных стратегий масштабирования логистических компаний в условиях цифровых преобразований. Ряд исследователей отстаивает приоритет технологической модернизации, другие же акцентируют внимание на укреплении региональных партнерских сетей. Обозначенное противоречие усугубляется недостаточной изученностью синергетических эффектов при интеграции различных вариантов действий.

Цель исследования заключается в выявлении ключевых факторов успеха при построении и масштабировании логистического бизнеса в США через призму технологической трансформации отрасли, изменения рыночной конъюнктуры.

Отмечено, что компании, интегрирующие элементы классической логистики с цифровыми платформенными решениями, демонстрируют повышение рентабельности операций. При этом критическим фактором успеха выступает не объем инвестиций в технологическую модернизацию, а способность к созданию эффективной синергии между различными звеньями предпринимательской модели. Предложен авторский взгляд в отношении вариантов развития, масштабирования логистического предпринимательства в США.

Статья представляет ценность для руководителей логистических компаний, инвесторов, рассматривающих возможности входа в этот сектор США, а также исследователей, занимающихся вопросами цифровой трансформации анализируемой отрасли.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, грузоперевозки, логистическая инфраструктура, масштабирование бизнеса, предиктивная аналитика, рынок США, технологическая трансформация, цифровизация

**Для цитирования:** Мардонова Э. Особенности построения успешного логистического бизнеса в США. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 132–139. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-132-139>.

## Features of building a successful logistics business in the USA

**E. Mardonova**

Independent contractor,  
[emily.s@truckstaff.us](mailto:emily.s@truckstaff.us)  
Truckstaff Solutions Inc.,  
Tashkent, Uzbekistan

**Abstract:** The very intensive development of e-commerce and changing consumer behavior in the United States have provoked an unprecedented increase in freight traffic. This trend is increasing every year. Existing logistics models sometimes demonstrate the inability to effectively cope with the increased workload, which necessitates a rethink of traditional approaches to business organization in the area under consideration.

There is no common position in the scientific community regarding optimal scaling strategies for logistics companies in the context of digital transformations. A number of researchers advocate the priority of technological modernization,

*while others focus on strengthening regional partner networks. The indicated contradiction is aggravated by the lack of knowledge of synergetic effects when integrating various options for action.*

*The purpose of the study is to identify key success factors in building and scaling a logistics business in the United States through the prism of technological transformation of the industry and changes in market conditions.*

*It is noted that companies integrating elements of classical logistics with digital platform solutions demonstrate an increase in the profitability of operations. At the same time, the critical success factor is not the volume of investments in technological modernization, but the ability to create effective synergy between various parts of the entrepreneurial model. The author's view on the options for the development and scaling of logistics entrepreneurship in the United States is proposed.*

*The article is of value to the heads of logistics companies, investors considering the possibility of entering this sector in the United States, as well as researchers dealing with the digital transformation of the analyzed industry.*

**Keywords:** *business model, cargo transportation, logistics infrastructure, business scaling, predictive analytics, US market, technological transformation, digitalization.*

**For citation:** *Mardonova E. Features of building a successful logistics business in the USA. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 132–139. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-132-139>.*

## Введение

Современный логистический рынок США претерпевает фундаментальную трансформацию под воздействием технологической революции, а также явных изменений потребительского поведения. В нынешних условиях на фоне роста объемов грузоперевозок актуализируется потребность в корректном переосмыслении традиционных бизнес-моделей в данном секторе.

Проблема исследования заключается в том, что в условиях стремительной цифровизации, изменения структуры потребительского спроса в США наблюдается существенный разрыв между традиционными методами организации логистического бизнеса и современными требованиями рынка. Значимость темы обусловлена необходимостью научного осмысления трансформационных процессов в анализируемой отрасли и выявления результативных механизмов построения и масштабирования компаний в новых экономических реалиях.

В ходе написания статьи были использованы: сравнительный анализ, обработка статистической информации, систематизация, обобщение. При ознакомлении с научной литературой по теме выявлен ряд ключевых направлений изысканий.

Так, фундаментальные аспекты эволюции логистических систем раскрываются и характеризуются в работе Р.Т. Гараева, где автор выделяет исторические этапы становления логистики как научной дисциплины и практической деятельности<sup>1</sup>. Данное исследование формирует концептуальный базис для понимания современных трансформационных процессов в отрасли.

Значительный пласт исследований посвящен цифровой трансформации рассматриваемого сектора. К. Йилмаз и А. Оздаголу проводят библиометрический анализ процессов цифровизации логистических операций, прослеживая ретроспективу научных подходов к данной проблематике<sup>2</sup>. Развивая это направление, О.В. Юдакова и А.В. Мирзоян описывают и оценивают практические аспекты внедрения digital-технологий в маркетинговую и логистическую деятельность современных предприятий<sup>3</sup>.

Особый интерес авторы проявляют к сравнительному анализу разных стран. Е.И. Куценко и А.И. Мишурова применяют методы нейросетевого моделирования для оценивания состояния транспортно-логистической инфраструктуры, что позволяет обнаружить ключевые различия в

<sup>1</sup> Гараев Р. Периоды развития логистики в экономической системе / Р. Гараев. Матрица научного познания. 2024. № 1-1. С. 218–221.

<sup>2</sup> Yilmaz K. Past, present and future of digitalization of logistic operation: a bibliometric analysis / K. Yilmaz, A. Özdağoğlu. Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi. 2022. Vol. 4. No. 2. Pp. 175–192.

<sup>3</sup> Юдакова О.В. Роль цифровых технологий в маркетинговой и логистической деятельности современного бизнеса / О.В. Юдакова, А.В. Мирзоян. Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167). С. 780–783.

развитии отрасли в конкретных государствах<sup>4</sup>. Н.Л. Михальчик и А.И. Солдатова фокусируются непосредственно на исследовании рассматриваемых стратегий в США, выделяя их специфические характеристики, преимущества, ограничений, вкупе с рисковыми детерминантами<sup>5</sup>.

Отдельного внимания заслуживают публикации, которые посвящены влиянию глобальных кризисов на трансформацию логистических систем. И.В. Пустохина, А.Д. Соболевский, Е.Д. Осипюк анализируют изменения в цепях поставок, вызванные пандемией COVID-19, что дает возможность лучше и более полноценно понять механизмы адаптации компаний к кризисным явлениям<sup>6</sup>.

Инновационные аспекты организации логистических процессов отражены в труде А.А. Слинько, А.Г. Иволги, А.В. Михайленко, где авторы проводят сопоставление касательно применения методик реверсивной логистики в США и России<sup>7</sup>. В данном исследовании продемонстрированы и обоснованы различия в подходах.

Актуальные сведения о состоянии и перспективах развития характеризуемого рынка США представлены в аналитических отчетах, информационных ресурсах<sup>8</sup>, которые дополняют научные исследования статистической сводкой, а также прогнозными оценками эволюции отрасли.

Итак, уместно резюмировать, что имеет место многоаспектность проблематики; отчетливо проявляется необходимость задействования системного подхода к изучению специфики построения логистического бизнеса в США. При этом наблюдается определенный дефицит исследований, посвященных практическим аспектам масштабирования соответствующих субъектов хозяйствования в нынешних условиях, что определяет актуальность последующих изысканий в данном направлении.

### Результаты и обсуждение

При обращении к статистическим сводкам целесообразно отметить, что по данным на 2024 год объем рынка логистики и грузоперевозок в США оценивается в 1,29 трлн. долл. Ожидается, что он достигнет 1,57 трлн. долл. в ближайшие годы<sup>9</sup>. Это говорит о значительном потенциале роста, востребованности логистических услуг в стране (рис. 1).

Крупнейшие акторы рынка логистики в США представлены такими компаниями, как «Wal-Mart Stores» (2,3 млн. сотрудников), «Amazon» (1,298 млн. сотрудников)<sup>10</sup>, что подчеркивает высокую значимость корпоративных логистических стратегий для розничной торговли, информационных технологий.

В 2023 году рынок логистических услуг в США превысил отметку в 231 млрд. долл., что включает обширный спектр обслуживания — от транспортировки до складирования, управления цепями поставок<sup>11</sup>.

<sup>4</sup> Куценко Е.И. Нейросетевое моделирование состояния транспортно-логистической инфраструктуры зарубежных стран и Российской Федерации / Е.И. Куценко, А.И. Мишурова. Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 1. С. 29–39.

<sup>5</sup> Михальчик Н.Л. Логистические стратегии Соединенных Штатов Америки / Н.Л. Михальчик, А.И. Солдатова. Развитие логистики и управления цепями поставок. Материалы III Международной научно-практической конференции. — Минск: 2023. С. 242–245.

<sup>6</sup> Пустохина И.В. Влияние пандемии вируса COVID-19 на трансформацию цепей поставок / И.В. Пустохина, А.Д. Соболевский, Е.Д. Осипюк. Человеческий капитал и профессиональное образование. 2021. № 2 (36). С. 4–8.

<sup>7</sup> Слинько А.А. Реверсивная логистика: сравнительный анализ в использовании методики на примерах Соединенных Штатов Америки и России / А.А. Слинько, А.Г. Иволга, А.В. Михайленко. Инновационные аспекты развития сервиса и туризма. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. — Ставрополь: 2021. С. 136–139.

<sup>8</sup> Анализ размера и доли рынка грузовых перевозок и логистики США: тенденции роста и прогнозы до 2029 года. — URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/united-states-freight-logistics-market> (дата обращения: 18.10.2024); Что нужно знать о рынке логистики в США? URL: <https://dispatch42.school/blog/cto-nuzno-znati-o-rinke-logistiki> (дата обращения: 18.10.2024); Экономика США. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D0%A1%D0%A8%D0%90](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A1%D0%A8%D0%90) (дата обращения: 18.10.2024).

<sup>9</sup> Анализ размера и доли рынка грузовых перевозок и логистики США: тенденции роста и прогнозы до 2029 года. — URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/united-states-freight-logistics-market> (дата обращения: 18.10.2024).

<sup>10</sup> Экономика США. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D0%A1%D0%A8%D0%90](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A1%D0%A8%D0%90) (дата обращения: 18.10.2024).

<sup>11</sup> Что нужно знать о рынке логистики в США? URL: <https://dispatch42.school/blog/cto-nuzno-znati-o-rinke-logistiki> (дата обращения: 18.10.2024).



Рис. 1. Прогнозируемая оценка объема рынка логистики и грузоперевозок в США, трлн долл.<sup>12</sup>

Представленные выше статистические данные указывают на то, что характеризуемый рынок предлагает большие возможности для предпринимательских структур, однако конкуренция среди крупных игроков требует внедрения инновационных решений, вкуче с гибкими стратегиями.

Фундаментальным аспектом построения успешного логистического предприятия выступает четкое определение рыночной ниши. Практика показывает, что узкоспециализированные компании демонстрируют более высокую выживаемость на начальных этапах развития<sup>13</sup>. Целесообразно обозначить следующие направления специализации (рис. 2).



Рис. 2. Выделение базовых ориентиров специализации логистических компаний<sup>14</sup>

Современный логистический бизнес немислим без передовых технологических решений. Ключевые элементы соответствующей инфраструктуры представлены следующими компонентами:

- системы управления транспортом (TMS);

<sup>12</sup> Анализ размера и доли рынка грузовых перевозок и логистики США: тенденции роста и прогнозы до 2029 года. — URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/united-states-freight-logistics-market> (дата обращения: 18.10.2024).

<sup>13</sup> Гараев Р. Периоды развития логистики в экономической системе / Р. Гараев. Матрица научного познания. 2024. № 1-1. С. 219–221; Пустохина И.В. Влияние пандемии вируса COVID-19 на трансформацию цепей поставок / И.В. Пустохина, А.Д. Соболевский, Е.Д. Осипюк. Человеческий капитал и профессиональное образование. 2021. № 2 (36). С. 6.

<sup>14</sup> Составлено автором на основе: Гараев Р. Периоды развития логистики в экономической системе / Р. Гараев. Матрица научного познания. 2024. № 1-1. С. 219–221; Пустохина И.В. Влияние пандемии вируса COVID-19 на трансформацию цепей поставок / И.В. Пустохина, А.Д. Соболевский, Е.Д. Осипюк. Человеческий капитал и профессиональное образование. 2021. № 2 (36). С. 6; Юдакова О.В. Роль цифровых технологий в маркетинговой и логистической деятельности современного бизнеса / О.В. Юдакова, А.В. Мирзоян. Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167). С. 781; Yilmaz K. Past, present and future of digitalization of logistic operation: a bibliometric analysis / K. Yilmaz, A. Ozdapolu. Opuzhan Sosyal Bilimler Dergisi. 2022. Vol. 4. No. 2. Pp. 181.

- решения для отслеживания грузов в режиме реального времени;
- платформы для автоматизации документооборота;
- инструменты предиктивной аналитики.

Исследование специфики функционирования логистических предприятий на американском рынке демонстрирует преобладающее значение интеграции цифровых технологий в операционные процессы<sup>15</sup>. Внедрение предиктивной аналитики на базе машинного обучения помогает достичь сокращения операционных издержек за счет оптимизации маршрутизации, управления складскими запасами. В увязке с этим определяющую роль играет не столько сам факт технологической модернизации, сколько ее синхронизация с существующими предпринимательскими процессами, квалификацией персонала.

В ходе анализа рыночной конъюнктуры обнаруживается существенная фрагментация отрасли, где преобладает контроль со стороны средних и малых предприятий. Благодаря указанной особенности создаются достаточно благоприятные условия для реализации стратегии точечного проникновения в высокомаржинальные сегменты. Наибольшую эффективность демонстрируют компании, сфокусированные на обслуживании специфических отраслевых вертикалей, требующих глубокой экспертизы, специализированного оборудования<sup>16</sup>.

Примечательна тенденция к формированию гибридных бизнес-моделей, интегрирующих элементы классической логистики с цифровыми платформенными решениями. Подобный подход дает возможность достичь синергетического эффекта через объединение физической инфраструктуры с digital-каналами взаимодействия<sup>17</sup>.

Исследование механизмов масштабирования логистического бизнеса в США позволяет выявить ряд преобладающих стратегий. Так, в рамках инвестиционно-интенсивной модели предполагается агрессивное расширение через приобретение существующих активов, а также создание собственной инфраструктуры. Альтернативный подход базируется на построении сети стратегических партнерств с региональными операторами, что минимизирует капитальные затраты, однако требует выработки результативных механизмов контроля качества, стандартизации процессов<sup>18</sup>.

Особого внимания заслуживает феномен регионализации логистических цепочек, ставший следствием глобальных экономических потрясений. Субъекты хозяйствования, сумевшие реструктурировать свои операционные модели с учетом данного тренда, демонстрируют повышенную устойчивость к рыночным колебаниям.

В контексте финансового управления логистическим бизнесом наблюдается смещение акцента от традиционных метрик к многофакторным схемам оценки эффективности. Интеграция

<sup>15</sup> Юдакова О.В. Роль цифровых технологий в маркетинговой и логистической деятельности современного бизнеса / О.В. Юдакова, А.В. Мирзоян. Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167). С. 782.

<sup>16</sup> Михальчик Н.Л. Логистические стратегии Соединенных Штатов Америки / Н.Л. Михальчик, А.И. Солдатова. Развитие логистики и управления цепями поставок. Материалы III Международной научно-практической конференции. — Минск: 2023. С. 243; Слинько А.А. Реверсивная логистика: сравнительный анализ в использовании методики на примерах Соединенных Штатов Америки и России / А.А. Слинько, А.Г. Иволга, А.В. Михайленко. Инновационные аспекты развития сервиса и туризма. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. — Ставрополь: 2021. С. 136.

<sup>17</sup> Михальчик Н.Л. Логистические стратегии Соединенных Штатов Америки / Н.Л. Михальчик, А.И. Солдатова. Развитие логистики и управления цепями поставок. Материалы III Международной научно-практической конференции. — Минск: 2023. С. 243; Слинько А.А. Реверсивная логистика: сравнительный анализ в использовании методики на примерах Соединенных Штатов Америки и России / А.А. Слинько, А.Г. Иволга, А.В. Михайленко. Инновационные аспекты развития сервиса и туризма. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. — Ставрополь: 2021. С. 136.

<sup>18</sup> Михальчик Н.Л. Логистические стратегии Соединенных Штатов Америки / Н.Л. Михальчик, А.И. Солдатова. Развитие логистики и управления цепями поставок. Материалы III Международной научно-практической конференции. — Минск: 2023. С. 243; Слинько А.А. Реверсивная логистика: сравнительный анализ в использовании методики на примерах Соединенных Штатов Америки и России / А.А. Слинько, А.Г. Иволга, А.В. Михайленко. Инновационные аспекты развития сервиса и туризма. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. — Ставрополь: 2021. С. 136; Yilmaz K. Past, present and future of digitalization of logistic operation: a bibliometric analysis / K. Yilmaz, A. Özdağoğlu. Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi. 2022. Vol. 4. No. 2. Pp. 184.

ESG-критериев ((Environmental, Social and Governance) — экологические, социальные, управленческие критерии, используемые для оценки устойчивости и ответственности компаний) в систему планирования становится императивом для компаний, ориентированных на долгосрочное присутствие на рынке. Исследователи указывают на корреляцию между уровнем ESG-соответствия и доступностью капитала для масштабирования предпринимательства.

Технологическая трансформация логистического сектора США характеризуется переходом от точечной автоматизации к созданию интегрированных цифровых «экосистем». Внедрение технологий «edge computing» и 5G-сетей качественно преобразили процессы управления транспортными потоками, обеспечивая обработку данных в режиме реального времени с латентностью менее 10 миллисекунд<sup>19</sup>. Это открывает принципиально новые возможности для оптимизации маршрутов, предиктивного обслуживания транспортных средств.

В ходе изучения кадровой составляющей рассматриваемого бизнеса обнаруживается критическая значимость формирования междисциплинарных команд, объединяющих специалистов в области операционного управления, data science, бизнес-аналитики. Компании, которые инвестируют в развитие цифровых компетенций персонала, демонстрируют гораздо более высокие показатели производительности труда.

Анализ инвестиционных стратегий в анализируемом секторе США показывает смещение фокуса от традиционных активов к технологическим решениям. Затраты на цифровую трансформацию достигают 18–23% от операционного бюджета организаций<sup>20</sup>, что отражает понимание важности технологического лидерства для сохранения конкурентоспособности.

В рамках исследований механизмов ценообразования в логистическом секторе подтверждается переход от статических моделей к динамическому варианту, основанному на анализе Big Data и рыночной конъюнктуры в реальном времени<sup>21</sup>. Компании, внедрившие соответствующие системы, фиксируют повышение маржинальности операций.

На основе изложенных выше результатов анализа следует отметить, что основные принципы масштабирования логистического бизнеса в США опираются на высокую степень конкуренции, развитую инфраструктуру, требования рынка к инновационным решениям в области управления цепочками поставок. Для успешного роста компании требуется учитывать следующие факторы:

- стандарты устойчивости;
- цифровизация процессов;
- строгие правовые нормы.

В соответствии с авторским взглядом, основные пути масштабирования целесообразно систематизировать таким образом: географическое расширение, внедрение инновационных технологий, развитие устойчивых бизнес-моделей, ориентированных на клиентоцентричность. В таблице 1 представлены сводные позиции касательно предлагаемых вариантов.

Каждый из упомянутых в таблице вариантов характеризуется конкретными сильными и уязвимыми сторонами. Географическое расширение позволит субъекту хозяйствования усилить свое присутствие на территории США, однако оно потребует значительных капитальных вложений. В свою очередь, автоматизация, ввод в практику ИТ-разработок повышают производительность, конкурентоспособность; вместе с тем они сопряжены с рисками, связанными с внедрением, обслуживанием технологий. Переход на устойчивые, экологичные решения может стать долгосрочной стратегией, поскольку в США высокие требования к соответствующим стандартам, однако

<sup>19</sup> Михальчик Н.Л. Логистические стратегии Соединенных Штатов Америки / Н.Л. Михальчик, А.И. Солдатова. Развитие логистики и управления цепями поставок. Материалы III Международной научно-практической конференции. — Минск: 2023. С. 244.

<sup>20</sup> Слинко А.А. Реверсивная логистика: сравнительный анализ в использовании методики на примерах Соединенных Штатов Америки и России / А.А. Слинко, А.Г. Иволга, А.В. Михайленко. Инновационные аспекты развития сервиса и туризма. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. — Ставрополь: 2021. С. 138.

<sup>21</sup> Михальчик Н.Л. Логистические стратегии Соединенных Штатов Америки / Н.Л. Михальчик, А.И. Солдатова. Развитие логистики и управления цепями поставок. Материалы III Международной научно-практической конференции. — Минск: 2023. С. 244.

Таблица 1

Варианты развития и масштабирования логистического предпринимательства в США <sup>22</sup>

Вариант	Описание	Преимущества	Возможные риски
1. Географическое расширение	Открытие новых складов, транспортных узлов в разных регионах страны	Увеличение охвата клиентов	Высокие затраты на инфраструктуру
2. Автоматизация, внедрение ИТ-решений	Ввод систем управления складом (WMS), автоматизации погрузки, использования дронов, роботов	Повышение эффективности, сокращение затрат	Зависимость от технологических решений
3. Переход на устойчивые, экологичные решения	Задействование альтернативных источников энергии, электромобилей для транспортировки	Улучшение имиджа компании, снижение затрат	Высокие начальные инвестиции
4. Партнерство, стратегические альянсы	Заключение договоров с крупными логистическими операторами, объединение ресурсов	Ускоренный рост, снижение издержек	Зависимость от партнеров
5. Развитие омниканальных решений	Интеграция онлайн и офлайн каналов доставки, улучшение клиентского опыта через цифровые платформы	Повышение удовлетворенности клиентов	Требуется значительная ИТ-поддержка
6. Увеличение доли на рынке через слияния, поглощения	Покупка мелких конкурентов или интеграция с другими логистическими компаниями	Увеличение рыночной доли, экономия на масштабах	Потенциальные юридические сложности

данный путь требует больших первоначальных инвестиций. Партнерства и альянсы способны ускорить рост предприятия, но актуализируется в увязке с этим риск зависимости от других участников рынка. Омниканальные варианты дают возможность улучшить клиентский опыт, укрепить рыночные позиции, но требуют больших затрат на интеграцию ИТ-платформ. Наконец, слияния и поглощения способствуют оперативному увеличению доли на рынке, однако этот процесс зачастую сопровождается юридическими сложностями.

### Выводы

Успешное функционирование логистического бизнеса в США требует непрерывного мониторинга технологических инноваций, а также рыночных трендов. Субъекты хозяйствования, которые демонстрируют наибольшую эффективность, характеризуются способностью к оперативной интеграции новых технологических решений при сохранении высокого уровня операционной результативности, клиентского сервиса. При этом ключевым фактором успеха становится не столько объем инвестиций в модернизацию, сколько способность к созданию синергии между различными элементами предпринимательской модели.

Как представляется, для развития и масштабирования логистического бизнеса в США наиболее перспективными являются автоматизация, экологизация, партнерства с крупными рыночными субъектами. С помощью соответствующих стратегий обеспечиваются долгосрочный рост и преимущества в условиях жесткой конкуренции, а также меняющихся требований рынка.

<sup>22</sup> Составлено автором.

### Список литературы

1. Анализ размера и доли рынка грузовых перевозок и логистики США: тенденции роста и прогнозы до 2029 года. — URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/united-states-freight-logistics-market> (дата обращения: 18.10.2024).
2. Гараев Р. Периоды развития логистики в экономической системе / Р. Гараев. Матрица научного познания. 2024. № 1-1. С. 218–221.
3. Куценко Е.И. Нейросетевое моделирование состояния транспортно-логистической инфраструктуры зарубежных стран и Российской Федерации / Е.И. Куценко, А.И. Мишурова. Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 1. С. 29–39.
4. Михальчик Н.Л. Логистические стратегии Соединенных Штатов Америки / Н.Л. Михальчик, А.И. Солдатова. Развитие логистики и управления цепями поставок. Материалы III Международной научно-практической конференции. — Минск: 2023. С. 242–245.
5. Пустохина И.В. Влияние пандемии вируса COVID-19 на трансформацию цепей поставок / И.В. Пустохина, А.Д. Соболевский, Е.Д. Осипук. Человеческий капитал и профессиональное образование. 2021. № 2 (36). С. 4–8.
6. Слинко А.А. Реверсивная логистика: сравнительный анализ в использовании методики на примерах Соединенных Штатов Америки и России / А.А. Слинко, А.Г. Иволга, А.В. Михайленко. Инновационные аспекты развития сервиса и туризма. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. — Ставрополь: 2021. С. 136–139.
7. Что нужно знать о рынке логистики в США? — URL: <https://dispatch42.school/blog/cto-nuzno-znati-o-rinke-logistiki> (дата обращения: 18.10.2024).
8. Экономика США. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D0%A1%D0%A8%D0%90](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A1%D0%A8%D0%90) (дата обращения: 18.10.2024).
9. Юдакова О.В. Роль цифровых технологий в маркетинговой и логистической деятельности современного бизнеса / О.В. Юдакова, А.В. Мирзоян. Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167). С. 780–783.
10. Yilmaz K. Past, present and future of digitalization of logistic operation: a bibliometric analysis / K. Yilmaz, A. Özdağoğlu. Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi. 2022. Vol. 4. No. 2. Pp. 175–192.

### References

1. Analysis of the size and share of the US freight transportation and logistics market: growth trends and forecasts up to 2029. — URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/united-states-freight-logistics-market> (date of reference: 10/18/2024).
2. Garaev R. Periods of logistics development in the economic system / R. Garaev. Matrix of scientific knowledge. 2024. No. 1-1. Pp. 218–221.
3. Kutsenko E.I. Neural network modeling of the state of transport and logistics infrastructure of foreign countries and the Russian Federation / E.I. Kutsenko, A.I. Mishurova. Management in Russia and abroad. 2020. No. 1. Pp. 29–39.
4. Mikhanchik N.L. Logistic strategies of the United States of America / N.L. Mikhanchik, A.I. Soldatova. Development of logistics and supply chain management. Materials of the III International Scientific and Practical Conference. — Minsk: 2023. Pp. 242–245.
5. Pustokhina I.V. The impact of the COVID-19 virus pandemic on the transformation of supply chains / I.V. Pustokhina, A.D. Sobolevsky, E.D. Osipyuk. Human capital and vocational education. 2021. No. 2 (36). Pp. 4–8.
6. Slinko A.A. Reverse logistics: a comparative analysis in the use of the methodology on the examples of the United States of America and Russia / A.A. Slinko, A.G. Ivolga, A.V. Mikhailenko. Innovative aspects of service and tourism development. Collection of articles of the IX International Scientific and Practical Conference. — Stavropol: 2021. Pp. 136–139.
7. What do you need to know about the logistics market in the USA? — URL: <https://dispatch42.school/blog/cto-nuzno-znati-o-rinke-logistiki> (date of access: 10/18/2024).
8. US Economy. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D0%A1%D0%A8%D0%90](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A1%D0%A8%D0%90) (date of reference: 10/18/2024).
9. Yudakova O.V. The role of digital technologies in marketing and logistics activities of modern business / O.V. Yudakova, A.V. Mirzoyan. Economics and entrepreneurship. 2024. No. 6 (167). Pp. 780–783.
10. Yilmaz K. Past, present and future of digitalization of logistic operation: a bibliometric analysis / K. Yilmaz, A. Özdağoğlu. Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi. 2022. Vol. 4. No. 2. Pp. 175–192.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-140-147>

## Освоение Северного морского пути как пространства для предпринимательства и торговли

**А. М. Новожилов**

Кандидат политических наук, доцент,  
[amnovogilov@mail.ru](mailto:amnovogilov@mail.ru)

Российский университет транспорта,  
Москва, Россия

**Аннотация:** С древнейших времён путешественники, первооткрыватели, предприниматели и торговцы стремились найти наиболее рациональный путь из одной области земного шара в другую. Сокращение расстояний в пространстве — это сокращение коммерческих операций во времени, ускорение товарооборота, экономия средств, рост прибылей. Такие обстоятельства издавна стимулировали участников экономической деятельности к поиску новых транспортных путей для осуществления торговых коммуникаций. Искали наименее протяжённые и наиболее удобные пути из стран Европы к богатствам стран Востока, Индии и Китая. Осваивались сухопутные и водные пути через районы Севера. Освоение северных путей началось с древнейших времён. Уже с VI—IX века происходило расселение восточных славян на севере Европы. С VIII века славяне начали освоение региона Белого моря. С XII века упоминаются местности района Холмогор, по западным участкам Северного ледовитого океана уже ходили кочи новгородцев и поморов. С XVI века путь на Восток через северные моря стремятся проложить англичане и голландцы, формируются торговые политические и культурные связи России со странами Запада. Возникают торговые компании, англичане и голландцы через акционерные общества привлекают к колониальной политике широкие массы людей и их капиталы, что на долгое время стало залогом эффективной колониальной деятельности. Российская империя и молодое советское государство продолжили освоение пространств Северного морского пути.

**Ключевые слова:** история; торговля; Северный морской путь; экспедиция; освоение.

**Для цитирования:** Новожилов А.М. Освоение Северного морского пути как пространства для предпринимательства и торговли. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 140–147. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-140-147>.

## Development of the Northern Sea Route as a space for entrepreneurship and trade

**A. M. Novozhilov**

Cand. Sci. (Polit.), Assoc. Prof,  
[amnovogilov@mail.ru](mailto:amnovogilov@mail.ru)

Russian University of transport,  
Moscow, Russia

**Abstract:** Since ancient times, travelers, discoverers, entrepreneurs and traders have sought to find the most rational route from one area of the globe to another. Reducing distances in space means reducing commercial transactions in time, accelerating trade turnover, saving money, and increasing profits. Such circumstances have long stimulated economic participants to search for new transport routes for trade communications. They were looking for the shortest and most convenient routes from European countries to the riches of the countries of the East, India and China. Land and water routes through the regions of the North were developed. The development of northern routes began a long time ago. Already from the 6th—9th centuries, the settlement of the Eastern Slavs in northern Europe took place. From the 8th century, the Slavs began to develop the White Sea region. From the 12th century, the areas of the Kholmogory region were mentioned; Kochi Novgorodians and Pomors already walked along the western parts of the Arctic Ocean. Since the 16th century, the British and Dutch have sought to pave the way to the East through the northern seas, and trade, political and cultural ties between Russia and Western countries have been formed. Trading companies emerged; the British and Dutch, through joint-stock companies, attracted broad masses of people and

*their capital to colonial policy, which for a long time became the key to effective colonial activity. The Russian Empire and the young Soviet state continued to explore the Northern Sea Route.*

**Keywords:** *history; trade; Northern Sea Route; expedition; exploration.*

**For citation:** *Novozhilov A.M. Development of the Northern Sea Route as a space for entrepreneurship and trade. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 140–147. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-140-147>.*

С древнейших времён путешественники, первооткрыватели новых земель, предприниматели и торговцы стремились найти наиболее рациональный путь из одной точки пространства или области земного шара в другую. Сокращение расстояний в пространстве — это сокращение коммерческих операций во времени, ускорение товарооборота, экономия средств, рост прибылей.

Такие обстоятельства издавна стимулировали организаторов и участников экономической деятельности к поиску новых транспортных путей для осуществления торговых коммуникаций. Шёл поиск наименее протяженных и наиболее удобных путей из стран Европы к богатствам стран Востока, в том числе осваивались сухопутные и водные пути через районы Севера.

Освоение северных путей началось с древнейших времён, уже с VI–IX века происходило расселение восточных славян на севере Европы. В X–XI веках славянам были известны области Печоры, начинали формироваться связи с Западом, жители Великого Новгорода отражали набеги норвежцев. Новгородские летописи XI века сообщают о походах новгородцев за «железные ворота», которыми тогда назывались Карские ворота — пролив между архипелагом Новая Земля и островом Вайгач, на котором уже в X веке, согласно данным археологов, находились поселения славян. С VIII века славяне начали освоение региона Белого моря, с XII века упоминаются местности района Холмогор, по западным участкам Северного ледовитого океана уже ходили кочи новгородцев и поморов, с начала XIII века упоминается Кола. В XI–XIV веках из-за потепления мореплавание стало активно развиваться, русские достигли груманта — Шпицбергена. К XIV веку относится первое летописное упоминание реки Обь<sup>1</sup>.

В XV — начале XVI века португальцы открывают морской путь в Индию вокруг Африки через мыс Доброй Надежды и считают этот путь исключительно своим, не позволяя судам других государств осуществлять плавание в этих водах. Португальские колонизаторы грабили население Индии, создавали фактории на берегах Индии и Африки. Сформировалась монополия Португалии на овладение богатствами Индии. Англия и Голландия преодолевали монополию Португалии, они стремились проложить альтернативные маршруты и достичь Индии с её богатствами через воды северных морей, в частности открыть торговые пути вдоль побережья Северной Америки — так называемый Северо-западный проход, и вдоль Северного побережья Евразии — так называемый Северо-восточный проход, который стал фактическим прообразом Северного морского пути<sup>2</sup>.

Считается, что в России идею хозяйственного использования трассы Северного морского пути впервые выдвинул в 1525 году русский ученый и богослов, писатель и переводчик, посол и дипломат Дмитрий Герасимов, под чьим руководством были созданы уникальные на тот момент издания — рукописный атлас и карта Русского царства. Карту и атлас создал знаменитый итальянский картограф Батисто Аньезе, карта в том числе содержала некоторые элементы современного Северного морского пути<sup>3</sup>.

Англичане искали путь в Страны Востока и в северо-западном направлении, в частности, итальянец на английской службе Джон Кабот исследовал берега Канады. Его сын, Себастьян Кабот также искал совместно со своим отцом северо-западный путь, а в 1551 году выступил инициатором

<sup>1</sup> Марков А.С., Овчинников А.В. Из истории освоения Северного морского пути до XVIII века IV пахтусовские чтения: познание арктики Сборник материалов Всероссийской очно-заочной научно-практической конференции, посвященной 190-летию окончания первой Новоземельской экспедиции под руководством подпоручика корпуса флотских штурманов Петра Кузьмича Пахтусова. Архангельск, 2023. С. 158–170.

<sup>2</sup> Головнёв А.В. Европейские мореходы на русском севере: путешествия геополитика XVI–XVII веков Вестник Северного (арктического) федерального университета. серия: гуманитарные и социальные науки: 2015 № 3. С. 11–21.

<sup>3</sup> Федоскова П.Н., Резниченко Д.А. История, современное состояние и перспективы развития Северного морского пути Вестник Морского государственного университета 2014, № 66. С. 45–53.

ром создания акционерного общества — компании купцов предпринимателей для открытия стран, земель, островов, государств и владений, неведомых и доселе морским путем не посещаемых с целью поиска северо-восточного пути. Такие акционерные общества, которые создавали англичане и голландцы, послужили в будущем важным фактором победы англичан и голландцев в колониальной политике над португальцами. Португалия осуществляла экспансию исключительно как проект королевской власти, а англичане и голландцы через акционерные общества привлекли к колониальной политике широкие массы людей и их капиталы, что на долгое время стало залогом эффективной колониальной деятельности<sup>4</sup>.

Англичане организовали экспедицию с участием капитанов Хью Уиллоби и Ричарда Ченслора. 11 мая 1553 года экспедиция отправилась в плавание. Затем корабли разделились по причине бури, после чего корабли Ричарда Ченслора вошли в устье реки Северная Двина. Вступив в переговоры с местными жителями Ченслор убедился, что оказался в московском царстве. Ченслор предложил местным жителям торговый обмен, но они отказались осуществлять торговлю без разрешения московского царя. Ченслор был отправлен по рекам в Москву, где произошли его встречи и переговоры с царём Иваном IV Грозным, который обещал англичанам безопасную торговлю и разрешил строить торговые дворы. Обе стороны — и русские и англичане — были заинтересованы в торговом сотрудничестве — Англия получала новые рынки сбыта для своих товаров, а Россия получала необходимые продукты в условиях Ливонской войны с Швецией и Польшей.

Начались регулярные посещения России англичанами, были установлены торговые связи между Россией и Англией. Английские купцы получили право от королевы Марии Тюдор совершать географические открытия на Северных путях, ходить под английскими королевскими флагами и штандартами, что свидетельствует о подходе англичан к северным морским путям как о важном элементе государственной политики. В тот же период с Россией торговали конкуренты англичан на морях — голландцы, которые не только привозили товары морем, но и основали собственные торговые склады в городах Новгород и Псков<sup>5</sup>.

Таким образом, налаживались связи, политические и торговые, русского государства со странами Запада. Начали формироваться культурные связи. В 1555 году возникла Московская компания, в которой трудился известный Джером Гарсей. Ричард Ченслор предпринял ещё одно путешествие в Россию, англичане получили от царя Ивана IV грамоту на свободную и беспошлинную торговлю на всей территории России, на обратном пути в Англию из-за бури Ченслор утонул, но торговые связи между Россией и Англией продолжались.

В надежде достичь морским путём богатств Индии и Китая, англичане не оставляли попыток пройти Северным морским путём через Баренцево и Карское моря. Путь вокруг Африки был закрыт и контролировался испанцами и португальцами, поэтому англичане решили дойти до Китая северным путём — очередную экспедицию предпринял Стивен Барроу. В 1556 году он осуществил поиск наиболее короткого пути в Индию, проделал путь от Англии до архипелага Новая Земля и острова Вайгач. Стивена Барроу остановил на его пути в Китай и Индию сплошной лёд Карского моря и сильные ветры. Стивен Барроу описывает в повествовании о своём путешествии своё взаимодействие с поморами, жителями населённых пунктов Печора и Холмогоры. Согласно его записям, поморы уже тогда передвигались на двадцативесельных ладьях с экипажем от 24 до 30 и более человек. Стивен Барроу описывает также большие поморские парусные лодки. Согласно его утверждениям, поморы осуществляли лов моржей и сёмги. Барроу описывал поморов как умелых и опытных моряков, которые очень хорошо знали водные пути, могли предсказывать погоду, были добродушными отзывчивыми людьми<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Ключко В.Н. Первые европейские акционерные компании XVI-XVIII веков: особенности становления Менеджмент и бизнес-администрирование. 2014. № 2. С. 6–27.

<sup>5</sup> Рукяткина Т.М. Не Индия, но тоже интересно: нечаянное открытие русских земель экспедицией сэра Хью Уиллоуби *Cursor mundi*: человек Античности, Средневековья и Возрождения. 2023. № 14. С. 97–107.

<sup>6</sup> Куликов Ф.И. Русские поморы I половины XVI века в описании Стифена Бэрроу Макарьевские чтения. Материалы XVI международной научно-практической конференции. Редакционная коллегия: ответственный редактор Бабин В.Г., технический редактор Куликов Ф.И., члены редакционной коллегии: Алексеева А.А., Федосова Т.В. 2021. С. 142–145.

В 1580 году, в конце Ливонской войны, англичане направили ещё одну экспедицию на Восток через моря бассейна Северного ледовитого океана. Попытку преодолеть северные моря предприняли два небольших барка под командованием Артура Пита и Чарльза Джекмена. Мореплаватели должны были достичь столицы Сибирского ханства, перезимовать и отправиться дальше на Восток, но не смогли преодолеть сплошные льды Карского моря <sup>7</sup>.

В 1584 году, в период правления царя Ивана IV Грозного, был основан Архангельск, который на продолжительное время стал для русского государства наиболее важным морским торговым портом. Через Архангельск осуществлялся торговый обмен между Россией и странами Европы. Особенно активно велась торговля между Россией и Англией. В Москве в 1556 году для торговли с англичанами была открыта резиденция английской торговой компании, англичане получили право беспошлинной торговли и другие привилегии, в Лондоне открылась резиденция торговой Московской компании. Англичане поставляли на российский рынок оружие, посуду, ткани, предметы роскоши, Россия поставляла в Англию меха, воск, канаты, другие товары <sup>8</sup>.

В 1594–1597 годах голландские мореплаватели предприняли три экспедиции в Арктику. Все три экспедиции возглавлял голландский мореплаватель Виллем Баренц. Голландцы пытались найти путь — Северо-Восточный проход — из Атлантического океана в Тихий Океан. Баренц предполагал, что в период Полярного Лета солнце растапливает лёд и проход через море становится свободным. Баренц открыл для европейцев острова Медвежий и Западный Шпицберген, которые на тот момент уже были известны поморам, осуществил зимовку на побережье архипелага Новая Земля, составил карту Новой Земли, измерил глубины моря, которое было названо его именем — Баренцево, но в ходе экспедиции погиб. В ходе освоения побережья морей бассейна Северного Ледовитого океана складывается так называемый мангазейский морской ход, который имел характер коммерческой трассы, по которой осуществлялись перевозки многочисленных товаров, осуществлялась торговля мехами, в 1601 году был основан город Мангазея, к Мангазейскому морскому ходу начали проявлять интерес иностранцы, что продолжалось до 1619 года, когда российское государство запретило пользоваться Мангазейским морским ходом, чтобы не допускать дальнейшей возможной экспансии европейцев в Сибирь <sup>9</sup>.

В 1648 году русские мореплаватели и землепроходцы Семён Иванович Дежнёв и Федот Попов открыли пролив между Чукоткой и Аляской, за 80 лет до его открытия Витусом Берингом, сделали первое описание Чукотки, в честь Семёна Ивановича Дежнёва в 1898 году назвали крайнюю точку Евразии, мыс Дежнёва, переименовав мыс Восточный, названный так в 1778 году Джеймсом Куком. На протяжении XVI–XVII веков русские мореходы и землепроходцы изучали и осваивали западную часть Северного морского пути, дошли до устья реки Обь и основали в 1593 году Обдорский острог, крепость, которая в 1933 году стала городом Салехард. В 1632 году сотником Петром Бекетовым в ходе освоения территории Сибири был основан Ленский, или Якутский острог, крепость, которая в 1703 году положила начало городу Якутский, сейчас это портовый город Якутск. В ходе освоения Сибири первопроходцы изучали течения и бассейны таких северных рек, как Лена, Енисей, Яна, Индигирка. В 1742 году Семён Иванович Челюскин санным путём на собачьих упряжках дошел до самой северной точки континента Евразия, мыса, которому было присвоено имя Челюскина. В ходе экспедиции 1743–1744 годов, которую называли Великой северной экспедицией, была выполнена инструментальная опись побережья от Архангельска до устья реки Колыма. Это была вторая экспедиция из двух, осуществленных по инициативе Петра Великого <sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Грузинов В.С. Поиск северо-восточного прохода на морском пути из Европы в Китай в свете становления российской науки и государства Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка. 2015. № 2. С. 30–33.

<sup>8</sup> Сидорчук И.В. Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы Сборник статей Международной научно-практической конференции: в 5 частях. Том Часть 5. 2018 С. 90–93.

<sup>9</sup> Баландин А.В., Латыпова З.Б. История Северного морского пути Организация территории: статика, динамика, материалы XIX Всероссийской научно-практической конференции управление статья в сборнике трудов конференции 2022, С. 21–25.

<sup>10</sup> Баландин А.В., Латыпова З.Б. История Северного морского пути. Организация территории: статика, динамика, материалы XIX Всероссийской научно-практической конференции управление статья в сборнике трудов конференции 2022, С. 21–25.

Исследования побережья бассейна Северного ледовитого океана осуществил Харитон Лаптев, он исследовал Хатангский залив, составил его карту, открыл ряд островов. Считается что первая отечественная научная программа освоения Сибири была разработана академиком Михаил Васильевичем Ломоносовым в шестидесятые годы XVIII века. Ломоносов говорил о возможности и полезности для России освоения морского пути по Северному океану В 1764 году группа судов под командованием Михаила Немтинова возвела на острове Шпицберген базу для зимовок будущих экспедиций на северо-восток.

Были построены специальные суда для плавания в северных широтах- прообразы будущих ледоколов, но экспедиция не была удачной — несмотря на несколько попыток пройти на Северо-Восток, мореплавателям из-за сложной ледовой обстановки удалось добраться только до Шпицбергена, Чичагов сделал вывод о невозможности пройти северным проходом и ошибочности предположения М.В. Ломоносова о чистом море севернее Шпицбергена.<sup>11</sup>

На протяжении первой четверти XIX века трассу Северноморского пути исследовали Ф.П. Врангель и Ф.Ф. Матюшкин, они создали карту побережья от устья реки Колыма до Колючинской губы. Здесь начинается активная коммерческая эксплуатация участков трассы Северного морского пути — было совершено 122 коммерческих рейса, но плавания были исключительно сложными и опасными — из 122 рейсов успешно завершилось чуть более половины — семьдесят пять, сказывалось недостаточное развитие технических средств и практически полное отсутствие какой либо инфраструктуры<sup>12</sup>.

Впервые преодолеть Северный морской путь на всём его протяжении удалось в 1878–1879 годах. Такое путешествие совершили шведские мореплаватели во главе с Нильсом Норденшельдом, который прошел из Гётеборга в Тихий океан через Берингов пролив, а затем вернулся в Швецию через Суэцкий канал. Путешествие стало успешным в том числе благодаря техническому прогрессу — распространению паровой тяги. Норденшельд проделал свой путь на паровой шхуне «Вега»<sup>13</sup>.

В 1913 году, в ходе экспедиции, которой руководил российский полярный исследователь, энтузиаст развития Северного морского пути Борис Андреевич Вилькитский, был открыт архипелаг, который был назван землёй императора Николая II, в 1926 году архипелаг был переименован в архипелаг Северная Земля. Считается, что открытие Земли императора Николая II, или Северной земли, стало последним крупным географическим открытием, которое было совершено на земном шаре, а Северная земля — последний крупный архипелаг, нанесенный на географические карты.

В период 1914–1915 годов под руководством Вилькитского по трассе Северного морского пути была осуществлена гидрографическая экспедиция, в ходе которой совершили морской переход из порта Владивосток в порт Архангельск. Переход был совершён в течение двух навигаций была осуществлена зимовка на полуострове Таймыр, в экспедиции участвовало два российских ледокола, которые назывались Таймыр и Вайгач. Борис Андреевич Вилькитский уже тогда определял трассу Северного морского пути как потенциально успешное направление для осуществления коммерческих перевозок.

В 1915 году из-за возникшей потребности России в бесперебойной доставке стратегических грузов, необходимых для ведения боевых действий начавшейся Первой мировой войны, было форсировано строительство порта, города и железной дороги к нему от Петрозаводска. Город назвали Романов на Мурмане, был основан очень важный для России незамерзающий порт, который обеспечил круглогодичный приём грузов из стран Европы. Романов на Мурмане, переименованный в апреле 1917 года в город Мурманск, стал последним городом, который был основан при самодержавном правлении.

<sup>11</sup> Бороноев А.О. М. В. Ломоносов о роли Сибири в развитии России. К вопросу о его геополитических взглядах Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2012. № 2. С. 210–216.

<sup>12</sup> Федоскова П.Н., Резниченко Д.А. История, современное состояние и перспективы развития Северного морского пути Вестник Морского государственного университета 2014, № 66, С. 45–53.

<sup>13</sup> Дукальская М.В. К 180-летию со дня рождения Нильса Адольфа Эрика Норденшельда (1832–1901) Российские полярные исследования. 2012. № 4 (10). С. 69.

Исследование полярных морей экспедицией Б.А. Вилькитского продолжалось три года и было прервано Первой мировой войной, революцией, а затем наступившей гражданской войной.

Несмотря на все сложности времён революции и гражданской войны, Б.А. Вилькитский не оставлял своего проекта и делал попытки организации поставок продовольствия и разного рода сырья по трассе Северного морского пути из Сибири в голодающие центральные районы страны, он продолжал работу по популяризации полярных исследований, выступал за продолжение навигационной работы на трассе Северного морского пути, коммерческую эксплуатацию Карского маршрута, возобновление торговых отношений Запада с Россией.

В 1919 году правительством А.В. Колчака создаётся комитет для обмена товарами Сибири с Архангельском, но из-за гражданской войны и дальнейшей смены политического режима не удалось организовать регулярного движения судов с необходимыми грузами по трассе Северного морского пути<sup>14</sup>.

В этот же период советское государство принимает решение о целесообразности и необходимости развития трассы Северного морского пути, 1920 год стал годом создания комитета Северного морского пути при Сибирском революционном комитете, в том же году из Архангельска в Сибирь была отправлена морская транспортная экспедиция, в которой принимали участие 4 ледокольных парохода, 8 пароходов и 4 лихтера. Позже большевики сформировали Центросоюз, который уже в 1920 году фактически наладил торговые отношения советской России с Западом.

С установлением советской власти Бориса Андреевича Вилькитского просили вернуться из эмиграции для того, чтобы он, со своим богатым опытом, продолжил исследования трассы Северного морского пути уже для советского государства, но Вилькитский почёл за лучшее для себя не отвечать на подобное предложение<sup>15</sup>.

В 1920 году был создан уже советский комитет Северного морского пути, была организована и осуществлена первая советская карская экспедиция, с которой началось регулярное движение по западному участку Северного морского пути для организации торговых плаваний к устьям сибирских рек<sup>16</sup>.

В 1921 году, основателем советского государства В.И. Лениным был подписан декрет о создании первого плавучего морского научно-исследовательского института, который осуществлял свои исследования в морях бассейна Северного ледовитого океана, исследовал устья северных рек, острова, арктическое побережье РСФСР в целом. С 1923 по 1933 годы советское государство основало и построило девятнадцать полярных радиометеорологических станций, наконец само название Северо-Восточный проход было изменено на привычное сейчас — на Северный морской путь.<sup>17</sup>

#### Список литературы

1. Марков А.С., Овчинников А.В. Из истории освоения Северного морского пути до XVIII века / А.С. Марков, А.В. Овчинников. IV пахтусовские чтения: познание арктики Сборник материалов Всероссийской очно-заочной научно-практической конференции, посвященной 190-летию окончания первой Новоземельской экспедиции под руководством подпоручика корпуса флотских штурманов Петра Кузьмича Пахтусова. — Архангельск, 2023 С. 158–170.
2. Головнёв А.В. Европейские мореходы на русском севере: путешествия геополитика XVI–XVII веков / А.В. Головнёв. Вестник Северного (арктического) федерального университета. Серия: гуманитарные и социальные науки. 2015 № 3. С. 11–21.

<sup>14</sup> Магидович И.П., Магидович В. И. Очерки по истории географических открытий — М.: Просвещение, 1986. 84 с.

<sup>15</sup> Карелин В.А. Последняя экспедиция адмирала Б.А. Вилькитского (из истории освоения Северного морского пути) Наука. Общество. Оборона (noo-journal.ru). 2019. № 1 (18). С. 8.

<sup>16</sup> Баландин А.В., Латыпова З.Б. История Северного морского пути: Организация территории: статика, динамика, управление: материалы XIX Всероссийской научно-практической конференции статья в сборнике трудов конференции 2022, С. 21–25.

<sup>17</sup> Федоскова П.Н., Резниченко Д.А. История, современное состояние и перспективы развития Северного морского пути Вестник Морского государственного университета 2014, № 66, С. 45–53.

3. Федоскова П.Н., Резниченко Д.А. История, современное состояние и перспективы развития Северного морского пути / П.Н. Федоскова, Д.А. Резниченко. Вестник Морского государственного университета. 2014. № 66. С. 45–53.
4. Ключко В.Н. Первые европейские акционерные компании XVI–XVIII веков: особенности становления / В.Н. Ключко. Менеджмент и бизнес-администрирование. 2014. № 2. С. 6–27.
5. Изюмова О.Н., Бергер Ю.А. Исторический аспект экономического районирования России / О.Н. Изюмова, Ю.А. Бергер. Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2015. Т. 6. № 3. С. 36.
6. Руюткина Т.М. Не Индия, но тоже интересно: нечаянное открытие русских земель экспедицией сэра Хью Уиллоуби / Т.М. Руюткина. *Cursor mundi: человек Античности, Средневековья и Возрождения*. 2023. № 14. С. 97–107.
7. Грузинов В.С. Поиск северо-восточного прохода на морском пути из Европы в Китай в свете становления российской науки и государства / В.С. Грузинов. Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка. 2015. № 2. С. 30–33.
8. Куликов Ф.И. Русские поморы I половины XVI века в описании Стифена Бэрроу / Ф.И. Куликов. Макарьевские чтения. Материалы XVI международной научно-практической конференции. Редакционная коллегия: ответственный редактор: Бабин В.Г., технический редактор: Куликов Ф.И., члены редакционной коллегии: Алексеева А.А., Федосова Т.В. 2021. С. 142–145.
9. Сидорчук И.В. Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы / И.В. Сидорчук. Сборник статей Международной научно-практической конференции: в 5 частях. Часть 5. 2018 С. 90–93.
10. Баландин А.В., Латыпова З.Б. История Северного морского пути / А.В. Баландин, З.Б. Латыпова. Организация территории: статика, динамика – материалы XIX Всероссийской научно-практической конференции управления, статья в сборнике трудов конференции. 2022. С. 21–25.
11. Бороноев А.О. М.В. Ломоносов о роли Сибири в развитии России. К вопросу о его геополитических взглядах / А.О. Бороноев. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2012. № 2. С. 210–216.
12. Федоскова П.Н., Резниченко Д.А. История, современное состояние и перспективы развития Северного морского пути / П.Н. Федоскова, Д.А. Резниченко. Вестник Морского государственного университета. 2014. № 66. С. 45–53.
13. Дукальская М.В. К 180-летию со дня рождения Нильса Адольфа Эрика Норденшельда (1832–1901) / М.В. Дукальская. Российские полярные исследования. 2012. № 4 (10). С. 69.
14. Магидович И.П., Магидович В.И. Очерки по истории географических открытий / И.П. Магидович, В.И. Магидович. Книга. – М.: Просвещение, 1986. 84 с.
15. Карелин В.А. Последняя экспедиция адмирала Б.А. Вилькицкого (из истории освоения Северного морского пути) / В.А. Карелин. Наука. Общество. Оборона (noo-journal.ru). 2019. № 1 (18). С. 8.
16. Новожилов А.М. Северный морской путь как судоходная магистраль и инвестиционный транспортный мегапроект. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 3. С. 37–41. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-3-37-41>.
17. Баландин А.В., Латыпова З.Б. История Северного морского пути / А.В. Баландин, З.Б. Латыпова. Организация территории: статика, динамика – материалы XIX Всероссийской научно-практической конференции управления, статья в сборнике трудов конференции. 2022. С. 21–25.
18. Федоскова П.Н., Резниченко Д.А. История, современное состояние и перспективы развития Северного морского пути / П.Н. Федоскова, Д.А. Резниченко. Вестник Морского государственного университета. 2014. № 66. С. 45–53.

#### References

1. Markov A.S., Ovchinnikov A.V. Iz istorii osvoeniya Severnogo morskogo puti do XVIII veka. / A.S. Markov, A.V. Ovchinnikov. IV pautusovskie chteniya: poznanie arktiki Sbornik materialov Vserossijskoj ochno-zaochnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, posvyashchennoj 190-letiyu okonchaniya pervoj Novozemel'skoj ekspedicii pod rukovodstvom podporuchika korpusa flotskih shturmanov Petra Kuz'micha Pautusova. – Arhangel'sk, 2023. S. 158–170.
2. Golovnyov A.V. Evropejskie morekhody na russkom severe: puteshestviyai geopolitika XVI–XVII vekov / A.V. Golovnyov. Vestnik Severnogo (arkticheskogo) federal'nogo universiteta. seriya: gumanitarnye i social'nye nauki. 2015 № 3. S. 11–21.

3. Fedoskova P.N., Reznichenko D.A. Istoriya, sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya Severnogo morskogo puti / P.N. Fedoskova, D.A. Reznichenko. Vestnik Morskogo gosudarstvennogo universiteta. 2014. № 66. S. 45–53.
4. Klyuchko V.N. Pervye evropejskie akcionernye kompanii XVI–XVIII vekov: osobennosti stanovleniya / V.N. Klyuchko. Menedzhment i biznes-administrirovaniye. 2014. № 2. S. 6–27.
5. Izyumova O.N., Berger YU.A. Istoricheskiy aspekt ekonomicheskogo rajonirovaniya Rossii / O.N. Izyumova, YU.A. Berger. Izvestiya Irkutskoj gosudarstvennoj ekonomicheskoy akademii (Bajkal'skiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava). 2015. T. 6. № 3. S. 36.
6. Ruyatkina T.M. Ne Indiya, no tozhe interesno: nechayannoe otkrytie russkih zemel' ekspeditsiej sera H'y'u Uilloubi / T.M. Ruyatkina. Cursor mundi: chelovek Antichnosti, Srednevekov'ya i Vozrozhdeniya. 2023. № 14. S. 97–107.
7. Gruzinov V.S. Poisk severo-vostochnogo prohoda na morskome puti iz Evropy v Kitaj v svete stanovleniya rossijskoj nauki i gosudarstva / V.S. Gruzinov. Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Geodeziya i aerofotos'emka. 2015. № 2. S. 30–33.
8. Kulikov F.I. Russkie pomory I poloviny XVI veka v opisaniy Stifena Berrou / F.I. Kulikov. Makar'evskie chteniya. Materialy XVI mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Redakcionnaya kollegiya: otvetstvennyj redaktor: Babin V.G., tekhnicheskij redaktor: Kulikov F.I., chleny redakcionnoj kollegii: Alekseeva A.A., Fedosova T.V. 2021. S. 142–145.
9. Sidorchuk I.V. Tradicionnaya i innovacionnaya nauka: istoriya, sovremennoe sostoyanie, perspektivy / I.V. Sidorchuk. Sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii: v 5 chastyah. CHast' 5. 2018. S. 90–93.
10. Balandin A.V., Latypova Z.B. Istoriya Severnogo morskogo puti / A.V. Balandin, Z.B. Latypova. Organizaciya territorii: statika, dinamika – materialy XIX Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii upravleniya, stat'ya v sbornike trudov konferencii. 2022. S. 21–25.
11. Boronoev A.O. M.V. Lomonosov o roli Sibiri v razvitiy Rossii. K voprosu o ego geopoliticheskikh vzglyadah / A.O. Boronoev. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 12. Psihologiya. Sociologiya. Pedagogika. 2012. № 2. S. 210–216.
12. Fedoskova P.N., Reznichenko D.A. Istoriya, sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya Severnogo morskogo puti / P.N. Fedoskova, D.A. Reznichenko. Vestnik Morskogo gosudarstvennogo universiteta. 2014. № 66. S. 45–53.
13. Dukal'skaya M.V. K 180-letiyu so dnya rozhdeniya Nil'sa Adol'fa Erika Nordenshel'da (1832–1901) / M.V. Dukal'skaya. Rossijskie polyarnye issledovaniya. 2012. № 4 (10). S. 69.
14. Magidovich I.P., Magidovich V.I. Ocherki po istorii geograficheskikh otkrytij / I.P. Magidovich, V.I. Magidovich. Kniga. – M.: Prosveshchenie, 1986. 84 s.
15. Karelin V.A. Poslednyaya ekspeditsiya admirala B.A. Vil'kickogo (iz istorii osvoeniya Severnogo morskogo puti) / V.A. Karelin. Nauka. Obshchestvo. Oborona (noo-journal.ru). 2019. № 1 (18). S. 8.
16. Novozhilov A.M. The Northern Sea Route as a shipping route and an investment transport megaproject. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 3. P. 37–41. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-3-37-41>.
17. Balandin A.V., Latypova Z.B. Istoriya Severnogo morskogo puti / A.V. Balandin, Z.B. Latypova. Organizaciya territorii: statika, dinamika – materialy XIX Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii upravleniya, stat'ya v sbornike trudov konferencii. 2022. S. 21–25.
18. Fedoskova P.N., Reznichenko D.A. Istoriya, sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya Severnogo morskogo puti / P.N. Fedoskova, D.A. Reznichenko. Vestnik Morskogo gosudarstvennogo universiteta. 2014. № 66. S. 45–53.

**Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал.** Т. 17, № 4. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2024. – 148 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).