



Российская академия предпринимательства

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно-практический журнал

Том 18 № 2 2025

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

Москва
2025



Russian Academy of Entrepreneurship

ENTREPRENEUR'S GUIDE

Scientific and Practical Journal

Vol. 18 No. 2 2025

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

Moscow

2025

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 статистика» АОУ ВО Ленинградской области «Гатчинский государственный университет», Гатчина, 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, Honored Worker of Higher School of the Russian Federation, Professor of the Department of Accounting and Statistics, AEI HE of Leningrad Region Gatchina State University, Gatchina, 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

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

Свидетельство о регистрации СМИ:	ПИ № 77 – 17480 от 18 февраля 2004 года
ISSN:	2073 – 9885
ISSN on-line:	2687 – 136X
Периодичность:	4 выпуска в год
Префикс DOI:	10.24182
Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:	E38941
Условия распространения материалов:	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
Копирайт:	© Коллектив авторов, 2025 © Российская академия предпринимательства, 2025
Учредитель:	АНО ВО «Российская академия предпринимательства»
Издательство:	Агентство печати «Наука и образование»
Типография:	Типография «Канцлер», г. Ярославль
Сайт:	www.pp-mag.ru
Адрес:	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Тел.:	+7(903) 720 – 47 – 27
Тираж:	100 экз.
Подписано в печать:	30.04.2025

Media Registration Certificate:	PI No. 77–17479 dated February 18, 2004
ISSN:	2073–9885
ISSN on–line:	2687–136X
Pablication Frequency:	Quarterly
Prefix DOI:	10.24182
Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:	E38941
Terms of distribution of materials:	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
Copyright:	© Group of authors, 2025 © Russian Academy of Entrepreneurship, 2025
Founder:	ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»
Pablsher:	Press Agency «Science and Education»
Printing House:	Printing house «Chancler», Yaroslavl
Web-site:	www.pp-mag.ru
Postal adress:	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Tel.:	+7(903) 720–47–27
Signed to the print:	30.04.2025

Содержание

Цифровизация экономики

Обзорная статья

- Инновационные технологии в управлении корпоративными продажами: обзор текущего состояния и будущих направлений** 11
В. В. Григорян

Оригинальная статья

- Методики оценки экономической эффективности внедрения чат-ботов с искусственным интеллектом для управления клиентским опытом** 22
Е. В. Мищенко, М. И. Яранцева, Д. Н. Вержиковский, С. А. Казарян

Обзорная статья

- Применение автоматизации для повышения производительности бизнес-процессов** 32
С. В. Трофимов

Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста

Оригинальная статья

- Инвестиционное поведение населения в современных условиях** 40
А. О. Севрук, В. А. Варфоломеева

Региональная и отраслевая экономика

Оригинальная статья

- Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений** 45
О. В. Маркова, Н. Н. Филимонова, Т. А. Шпилькина, Л. С. Артамонова

Обзорная статья

- Оценка влияния цифровых технологий на конкурентоспособность рынка розничной торговли** 56
М. А. Самохин

Управленческие аспекты предпринимательства

Обзорная статья

- Современные подходы к управлению многопрофильным бизнесом** 64
С. Е. Бочков

Обзорная статья

- Принципы ценообразования в сфере доставки готовых блюд: анализ факторов влияния** 74
К. В. Мартынов

Обзорная статья

- Применение инструментов event-management и digital marketing в управлении и повышении эффективности проектов в отрасли строительства** 83
А. Ю. Мелешко, Д. Н. Вержиковский, Е. А. Лементуева

Обзорная статья

Формирование модели управления изменениями в компании 93*Г. Р. Минасбемян, Т. В. Суворова*

Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности

Обзорная статья

Экотренды в сфере общественного питания 100*И. С. Костин*

Обзорная статья

**Синергия культурного наследия, бизнеса и технологий
как путь к успеху в музейном деле 107***А. И. Фолкард*

Обзорная статья

Особенности женского предпринимательства в малом бизнесе 116*А. Ю. Янченко, А. А. Непомнящих*

Contents

Digitalization of economy

Review article

- Innovative technologies in corporate sales management:
a review of the current state and future directions** 11
V. V. Grigorian

Original article

- Methods for assessing the economic efficiency of implementing AI-based chatbots
for customer experience management** 22
E. V. Mishchenko, M. I. Yarantseva, D. N. Verzhyskovskiy, S. A. Ghazaryan

Review article

- Using automation to improve business process productivity** 32
S. V. Trofimov

Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

Original article

- Investment behavior of the population in modern conditions** 40
A. O. Sevruck, V. A. Varfolomeeva

Regional and Industry Economy

Original article

- Prospects for the sustainable development of russian business
in the context of sanctions restrictions** 45
O. V. Markova, N. N. Filimonova, T. A. Shpilkina, L. S. Artamonova

Review article

- Assessment of the impact of digital technologies
on the competitiveness of the retail market** 56
M. A. Samokhin

Management aspects of entrepreneurship

Review article

- Modern approaches to the management of multidisciplinary business** 64
S. E. Bochkov

Обзорная статья

- Pricing principles in the field of ready-made meal delivery:
analysis of influence factors** 74
K. V. Martynov

Review article

- Application of event-management and digital marketing tools
in the management and efficiency improvement of projects
in the construction industry** 83
A. Yu. Mialeshko, D. N. Verzhyskovskiy, E. A. Lementueva

Review article

Formation of a change management model in the company 93*G. R. Minasbekyan, T. V. Suvorova***Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity**

Review article

Eco trends in the field of public catering 100*I. S. Kostin*

Review article

**Synergy of cultural heritage, business, and technology
as a path to success in museum management 107***A. I. Folkard*

Review article

Features of women's entrepreneurship in small business 116*A. Y. Yanchenko, A. A. Nepomnyashchikh*

Цифровизация экономики / Digitalization of economy

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-11-21>



Обзорная статья / Review article
УДК 004.8:339.187

Инновационные технологии в управлении корпоративными продажами: обзор текущего состояния и будущих направлений

В. В. Григорян

Независимый исследователь

736179@gmail.com

Ереван, Армения

Аннотация: В исследовании анализируются текущее состояние и перспективы развития инновационных технологий в управлении корпоративными продажами. Рассмотрены теоретические основы управления продажами и влияние технологий, таких как искусственный интеллект, аналитика больших данных, блокчейн и IoT. Результаты подтверждают переход к предиктивным, data-driven подходам в продажах благодаря конвергенции этих технологий. Выявлены основные проблемы внедрения, включая вопросы безопасности данных и необходимость адаптации организации. Успешная интеграция этих технологий может обеспечить конкурентные преимущества за счёт улучшения понимания клиентов, оптимизации процессов и создания новых моделей взаимодействия.

Ключевые слова: управление корпоративными продажами, искусственный интеллект, предиктивная аналитика, блокчейн, интернет вещей, CRM, data-driven принятие решений, эффективность отдела продаж, смарт-контракты, дополненная реальность.

Для цитирования: Григорян В.В. Инновационные технологии в управлении корпоративными продажами: обзор текущего состояния и будущих направлений. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 11–21. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-11-21>.

Innovative technologies in corporate sales management: a review of the current state and future directions

V. V. Grigorian

Independent researcher

736179@gmail.com

Yerevan, Armenia

Abstract: The study analyzes the current state and prospects for the development of innovative technologies in corporate sales management. The theoretical foundations of sales management and the impact of technologies such as artificial intelligence, big data analytics, blockchain and IoT are examined. Results support the shift to predictive, data-driven approaches in sales due to the convergence of these technologies. Key implementation challenges are identified, including data security issues and the need for organizational adaptation. Successful integration of these technologies can provide a competitive advantage by improving customer understanding, optimizing processes, and creating new interaction models.

Keywords: corporate sales management, artificial intelligence, predictive analytics, blockchain, Internet of Things, CRM, data-driven decision making, sales force effectiveness, smart contracts, augmented reality.

For citation: Grigorian V.V. Innovative technologies in corporate sales management: a review of the current state and future directions. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 2. P. 11–21. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-11-21>.

Введение

Эффективное управление корпоративными продажами является критически важным в условиях современной конкуренции. Цифровизация бизнес-процессов посредством искусственного интеллекта (ИИ), машинного обучения (МО) и анализа больших данных позволяет точно прогнозировать продажи, персонализировать взаимодействие с клиентами и автоматизировать процессы¹. По данным международной консалтинговой компании McKinsey, компании, использующие ИИ, увеличили прибыль до 20% в 2022 году², а исследование Школы менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте (MIT Sloan) показало, что приоритизация КРП с помощью ИИ улучшает согласование бизнес-функций в 4,3 раза³. В то же время интеграция инновационных технологий требует преодоления технологических ограничений, сопротивления персонала и значительных инвестиций.

Цель настоящего исследования — провести комплексный анализ инновационных технологий в управлении корпоративными продажами, оценить их текущее состояние и определить перспективные направления развития, что позволит оптимизировать стратегии продаж в условиях цифровой трансформации.

1. Теоретические основы управления корпоративными продажами

Управление корпоративными продажами объединяет стратегическое планирование, операционное управление и аналитические методологии, сочетая классические теории продаж с современными технологическими решениями. В основе лежит концепция Strategic Account Management (SAM), предполагающая сегментацию клиентской базы по не только прибыльности, но и стратегической ценности⁴.

SAM включает следующие этапы:

- Сегментация клиентов;
- Профилирование аккаунтов;
- Разработка индивидуальных стратегий по аккаунтам;
- Управление отношениями;
- Мониторинг и оценка результатов.

На основе модели строится матрица клиентского портфеля для оптимизации распределения ресурсов.

Ценностное предложение формируется по этапам:

1. Анализ цепочки создания ценности клиента
2. Идентификация «болевых точек» и возможностей для оптимизации
3. Квантификация потенциального экономического эффекта
4. Разработка кастомизированного решения
5. Презентация в формате ROI-кейса

¹ McKinsey: «Состояние ИИ в 2023 году: год прорыва генеративного ИИ» — McKinsey. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-AIs-breakout-year>.

Johnston M.W., Marshall G.W. Sales force management: Leadership, innovation, technology. — Routledge, 2020. С. 10–20.

² 7 технологических фишек в продажах, актуальных в 2024 году [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/7-tehnologicheskikh-fishek-v-prodazhah-aktualnyh-v-2024-godu/>.

³ Трансформация бизнеса в 2024 году: что происходит на рынке корпоративных ИТ-решений? [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://club.forbes.ru/anton-klimenkov/transformaciya-biznesa-v-2024-godu-cto-proishodit-na-rynke-korporativnyh-it-reshenij>.

⁴ MIT Sloan: «Создавайте лучшие ключевые показатели эффективности с помощью искусственного интеллекта» — MIT Sloan. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/build-better-kpis-artificial-intelligence>.

Таблица 1

Расширенная модель сегментации B2B-клиентов ⁵

Фактор	Описание	Метрика
Стратегическая ценность	Потенциал для долгосрочного партнерства	Индекс стратегической ценности (1–10)
Сложность обслуживания	Ресурсы, необходимые для поддержки клиента	Коэффициент сложности (0.5–2)
Инновационность	Готовность клиента к адаптации новых решений	Индекс инновационности (1–5)
Финансовая стабильность	Риск неплатежей и долгосрочная устойчивость	Кредитный скоринг (300–850)
Потенциал роста	Возможности увеличения объема бизнеса	Прогнозируемый CAGR (%)

Для оценки используют метод Total Cost of Ownership (TCO):

$$TCO = AC + OC + RC^6,$$

где AC — затраты на приобретение, OC — операционные затраты, RC — затраты, связанные с рисками.

Стратегическая ценность (SV) рассчитывается по формуле:

$$SV = \sum (Wi \cdot Fi)^7,$$

а интеграция TCO и SV даёт модель:

$$Total Value = (TCO savings) + (SV \cdot k)^8,$$

где k — коэффициент монетизации стратегической ценности

Эта формула объединяет количественные (TCO savings) и качественные (SV) аспекты ценности предложения. Коэффициент k позволяет перевести стратегическую ценность в денежный эквивалент, что особенно важно при презентации предложения финансовым директорам клиентов.

В области операционного управления продажами ключевую роль играет концепция Sales Force Effectiveness (SFE). SFE фокусируется на оптимизации процессов продаж и повышении производительности отдела продаж.

Ключевые компоненты SFE включают:

1. Территориальное планирование и распределение квот
2. Оптимизация воронки продаж
3. Управление производительностью продавцов
4. Автоматизация рутинных задач

Для распределения территорий применяется линейное программирование:

$$\text{Maximize: } \sum (Pi \cdot Xi)$$

$$\text{Subject to: } \sum (Ti \cdot Xi) \leq T_{\max}, \sum Xi = N, Xi \in \{0, 1\}^9,$$

где Pi — потенциал сегмента, Xi — выбор сегмента, Ti — время обслуживания, T_{max} — доступное время, N — требуемое число сегментов.

⁵ McKinsey: «Состояние ИИ в 2023 году: год прорыва генеративного ИИ» — McKinsey. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-AIs-breakout-year>.

⁶ MIT Sloan: «Создавайте лучшие ключевые показатели эффективности с помощью искусственного интеллекта» — MIT Sloan. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/build-better-kpis-artificial-intelligence>.

⁷ Там же.

⁸ Там же.

⁹ MIT Sloan: «Создавайте лучшие ключевые показатели эффективности с помощью искусственного интеллекта» — MIT Sloan. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/build-better-kpis-artificial-intelligence>.

Этот алгоритм позволяет оптимально распределить территории между продавцами, максимизируя потенциал продаж при ограниченных временных ресурсах.

Оптимизация воронки продаж осуществляется с помощью статистических методов и логической регрессии:

$$P(Y=1) = 1 / (1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)})^{10},$$

где: Y — бинарная переменная перехода на следующий этап, X_i — факторы, влияющие на вероятность перехода, β_i — коэффициенты модели.

Управление производительностью продавцов базируется на концепции Key Performance Indicators (KPI). Разработка системы KPI требует баланса между количественными и качественными показателями:

Таблица 2

Система KPI для отдела корпоративных продаж¹¹

Категория	KPI	Вес	Формула расчета	Пояснение
Финансовые	Объем продаж	30%	$\sum(\text{Стоимость закрытых сделок})$	Сумма закрытых сделок
	Маржинальность	20%	$(\text{Выручка} - \text{Себестоимость}) / \text{Выручка}$	Доля прибыли в доходах
Процессные	Конверсия лидов	15%	$(\text{Закрытые сделки} / \text{Квалифицированные лиды}) * 100\%$	Процент закрытых сделок от лидов
	Средняя продолжительность цикла продаж	10%	$\sum(\text{Дни до закрытия}) / \text{Количество сделок}$	Среднее время закрытия сделки
Клиентские	Индекс удовлетворенности (NPS)	15%	$\% \text{ Промоутеров} - \% \text{ Детракторов}$	Разница между процентами промоутеров и детракторов
Развитие	Усвоение новых продуктов/услуг	10%	$(\text{Продажи новых продуктов} / \text{Общие продажи}) * 100\%$	Доля продаж новых продуктов

Эта система KPI обеспечивает всестороннюю оценку работы отдела: финансовые показатели измеряют результат, процессные — эффективность, клиентские — качество взаимодействия, а показатели развития стимулируют инновации. Вес каждого KPI может корректироваться с учетом приоритетов компании.

Информационная архитектура управления продажами (рис. 1) объединяет данные из различных источников и обеспечивает аналитику в реальном времени для адаптации процессов к изменениям рыночной среды.

Таким образом, эффективное управление корпоративными продажами требует интеграции классических менеджерских подходов и современных технологических решений для создания устойчивых конкурентных преимуществ.

¹⁰ MIT Sloan: «Создавайте лучшие ключевые показатели эффективности с помощью искусственного интеллекта» — MIT Sloan. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/build-better-kpis-artificial-intelligence>.

¹¹ Там же.

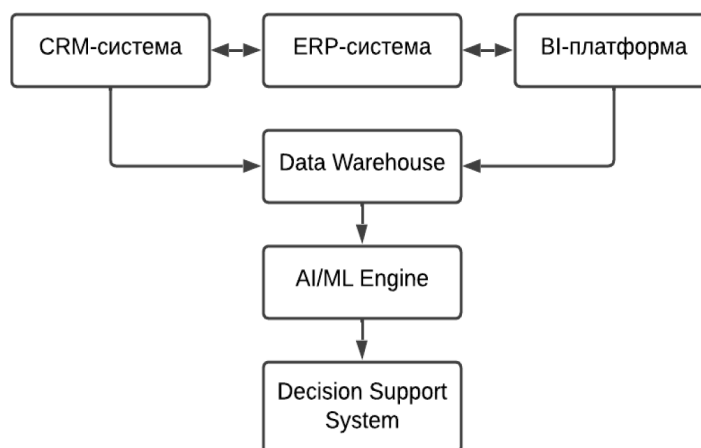


Рис. 1. Интегрированная архитектура управления корпоративными продажами ¹²

2. Обзор текущего состояния инновационных технологий в управлении продажами

Современное управление корпоративными продажами меняется благодаря интеграции передовых технологий ¹³, прежде всего ИИ и МО, в ключевые процессы ¹⁴. Продвинутое CRM-системы ^{15, 16}, например, «1С-Битрикс: Управление сайтом», интегрирующие инструменты CRM и ERP, позволили в 2023 году сократить время принятия решений и увеличить продажи на 28% ¹⁷.

Механизм работы современных систем основан на многоуровневом анализе:

1. Предобработка данных: применение техник токенизации, лемматизации и распознавания именованных сущностей.
2. Семантический анализ: использование вложений слов для понимания контекста.
3. Анализ настроений: применение рекуррентных нейронных сетей.
4. Классификация намерений клиента.
5. Прогностическое моделирование.

Эти технологии позволяют создавать модели взаимодействия с клиентом, которые с самого начала адаптируются к ведению клиента. Например, система может автоматически корректировать тактику продаж, основываясь на анализе тональности последних взаимодействий и сопоставлении текущего поведения клиента с историческими паттернами успешных сделок ¹⁸.

Ключевым аспектом эффективности таких систем является их способность к непрерывному обучению. Непрерывное обучение, включая технологии федеративного обучения, позволяет адаптировать модели к специфике каждой организации без передачи чувствительных данных ¹⁹. Примером является решение компании SalesAI, которое сокращает время анализа информации о клиентах с 30–60 минут до нескольких секунд и повышает конверсию сделок на 20–30%.

¹² MIT Sloan: «Создавайте лучшие ключевые показатели эффективности с помощью искусственного интеллекта» — MIT Sloan. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/build-better-kpis-artificial-intelligence>.

¹³ Syam N., Sharma A. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial marketing management*. 2018. Т. 69. С. 135–146.

¹⁴ Davenport T. et al. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Т. 48. С. 24–42.

¹⁵ Buttle F., Maklan S. *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge-2015. С. 3–15.

¹⁶ Ngai E.W.T., Xiu L., Chau D.C.K. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert systems with applications*. 2009. Т. 36. №. 2. С. 2592–2602.

¹⁷ Тенденции онлайн продаж в России в 2023 году. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/YQ6RRTIUp6/tendentsii-onlajn-prodazh-v-rossii-v-2023-godu/>.

¹⁸ Paschen J., Kietzmann J., Kietzmann T.C. Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *Journal of business & industrial marketing*. 2019. Т. 34. №. 7. С. 1410–1419.

¹⁹ Ma L., Sun B. Machine learning and AI in marketing—Connecting computing power to human insights. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. Т. 37. №. 3. С. 481–504.

В аналитике больших данных наблюдается переход к системам предписывающей аналитики. Так, опыт X5 Retail Group с видеоаналитикой и компьютерным зрением в сети «Перекрёсток» снизил количество жалоб покупателей почти в 2 раза и увеличил число чеков на одну кассу на 9%²⁰. Архитектура таких систем часто строится по принципам lambda-архитектуры:

- Пакетный уровень: обработка исторических данных.
- Уровень скорости: потоковая обработка данных.
- Уровень обслуживания: интеграция результатов.

Особое внимание уделяется динамическому ценообразованию в B2B-сегменте. Алгоритмы обучения с подкреплением оптимизируют ценовые предложения с учётом множества факторов. Например, в таблице 3 приведены основные категории факторов:

Таблица 3

Факторы, учитываемые в алгоритмах динамического ценообразования²¹

Категория фактора	Примеры факторов	Источники данных
Клиентские	История покупок, Лояльность, Платежеспособность	CRM, ERP
Рыночные	Спрос, Предложение, Сезонность	Рыночные отчеты, Социальные медиа
Конкурентные	Цены конкурентов, Акции	Web scraping, Мониторинг цен
Внутренние	Запасы, Производственные мощности	ERP, MES
Макроэкономические	Курсы валют, Индексы потребительских цен	Финансовые API, Гос. статистика

Система динамического ценообразования на основе данных успешно применяется, например, в сети магазинов «Азбука вкуса», где нейросети формируют персонализированные рекомендации²².

Переход от простых RPA-решений к системам гиперавтоматизации (объединяющим RPA, ИИ/МО и process mining) продемонстрирован на примере сети «Магнит», где автоматизация позволила сократить потребность в складском персонале на 50% и ускорить операции по комплектации товаров²³.

Однако внедрение столь сложных технологических решений сопряжено с рядом фундаментальных вызовов (табл. 4).

Таблица 4

Ключевые вызовы при внедрении ИИ в продажах и потенциальные решения²⁴

Вызов	Описание	Потенциальное решение
Интерпретируемость ИИ	Сложность объяснения решений «черного ящика» ИИ	Применение методов XAI (LIME, SHAP)
Этические аспекты	Риски манипуляции и нарушения приватности	Разработка этических фреймворков и гайдлайнов

²⁰ Семь компаний, преуспевших в цифровой трансформации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://bpms.ru/post/20230120-7-dt-examples/>.

²¹ Wedel M., Kannan P.K. Marketing analytics for data-rich environments. Journal of marketing. 2016. Т. 80. №. 6. С. 97–121.

²² 10 стратегических технологических трендов в 2024 году [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ict.moscow/projects/ai/research/10-strategicheskikh-tekhnologicheskikh-trendov-v-2024-godu/>.

²³ Трансформация бизнеса в 2024 году: что происходит на рынке корпоративных ИТ-решений? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://club.forbes.ru/anton-klimenkov/transformaciya-biznesa-v-2024-godu-cto-proishodit-na-rynke-korporativnyh-it-reshenij>.

²⁴ Составлено автором на основе: Ma L., Sun B. Machine learning and AI in marketing—Connecting computing power to human insights. International Journal of Research in Marketing. 2020. Т. 37. №. 3. С. 481–504.

Продолжение таблицы 4

Вызов	Описание	Потенциальное решение
Fairness	Риск усиления предубеждений и дискриминации	Применение техник debiasing и fairness-aware МО
Cold start	Недостаток данных для новых продуктов/рынков	Использование few-shot learning и transfer learning
Человеческий фактор	Необходимость сохранения человеческой экспертизы	Разработка эффективных human-in-the-loop систем

Комплексный подход к решению этих вызовов демонстрируется на примере компании Sephora, создавшей центр цифровой трансформации для обеспечения сквозного клиентского опыта с использованием технологий дополненной реальности (Virtual Artist) и ИИ-чат-ботов ²⁵.

По данным IDC, 91% ИТ-компаний в России используют Agile ²⁶, а применение систем типа GenAI позволяет на 40% ускорить внедрение инновационных решений ²⁷. В перспективе ожидается дальнейшее развитие автономных продаж с использованием облачных CRM и аналитики, что снизит издержки и повысит качество взаимодействия с клиентами ²⁸. Прогноз Gartner указывает, что в 2025 году мировые расходы на ИТ достигнут 5,74 триллиона долларов, что на 9,3% больше, чем в 2024 году, обусловлено ускоренным развитием цифровых бизнес-моделей ²⁹.

3. Будущие направления развития технологий в управлении корпоративными продажами

Развитие технологий направлено на создание интегрированных экосистем, объединяющих предиктивную аналитику, расширенную реальность, блокчейн и IoT — логическое продолжение внедрения ИИ и МО ³⁰.

Следующий этап развития аналитических инструментов — интеграция внешних данных (макроэкономические показатели, отраслевые тренды, данные социальных медиа) с внутренней информацией компании. Архитектура таких систем (рис. 2) предусматривает объединение разнородных источников в единое хранилище (Data Lake/Warehouse). Особое внимание уделяется ансамблевым методам, сочетающим LSTM для анализа временных рядов с градиентным бустингом для учета статических признаков.

AR/VR-технологии открывают новые возможности для B2B-продаж, особенно в сфере сложных технических решений. Архитектура системы AR/VR (рис. 3) демонстрирует, как интеграционная платформа объединяет 3D-модели продуктов, данные CRM и технические спецификации для создания персонализированных презентаций ³¹.

²⁵ Самый умный продавец. Какие инновации внедряют российские ритейлеры [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://sber.pro/publication/samyi-umnyi-prodavets-kakie-innovatsii-vnedriaiut-rossiiskie-riteilery/>.

²⁶ Трансформация бизнеса в 2024 году: что происходит на рынке корпоративных ИТ-решений? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://club.forbes.ru/anton-klimenkov/transformaciya-biznesa-v-2024-godu-chto-proishodit-na-rynke-korporativnyh-it-reshenij>.

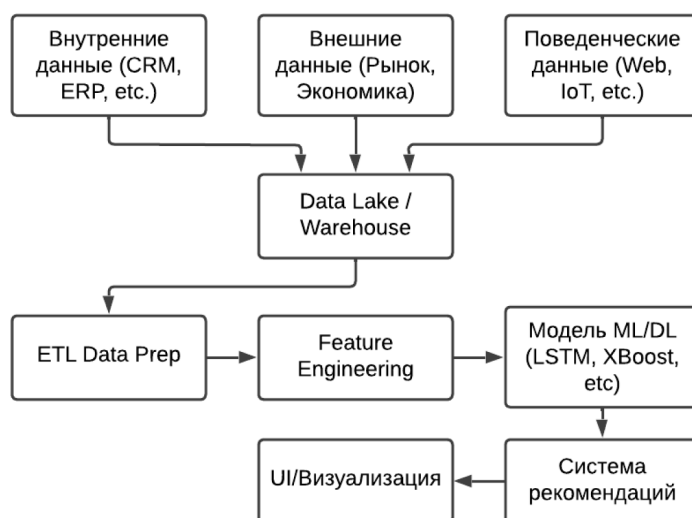
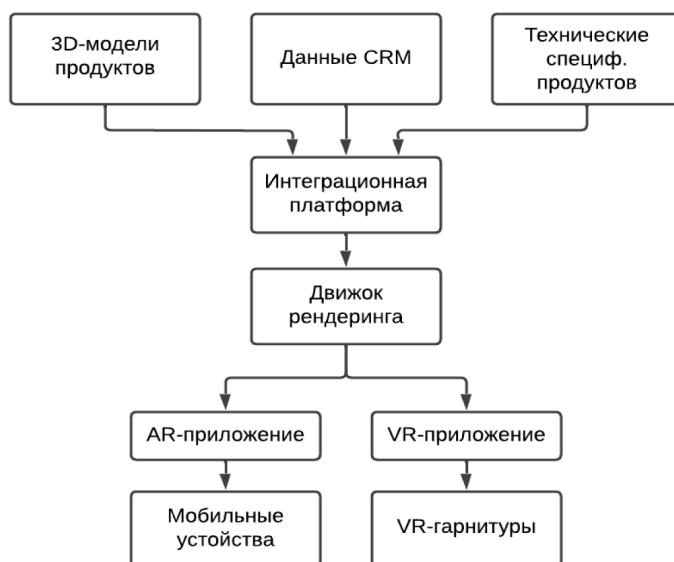
²⁷ Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 9.3% in 2025 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-23-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-nine-point-three-percent-in-2025>.

²⁸ Thaichon P. et al. Hybrid sales structures in the age of e-commerce. Journal of Personal Selling & Sales Management. 2018. Т. 38. №. 3. С. 277—302. Как поменялся рынок интернет-торговли в 2023 году. Инфографика [Электронный ресурс]. — ежим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/12/02/2024/65c64b479a794726261d49f7.

²⁹ Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 9.3% in 2025 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-23-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-nine-point-three-percent-in-2025>.

³⁰ Hartmann N.N., Wieland H., Vargo S. L. Converging on a new theoretical foundation for selling. Journal of marketing. 2018. Т. 82. №. 2. С. 1—18.

³¹ Singh J. et al. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. Journal of Personal Selling & Sales Management. 2019. Т. 39. №. 1. С. 2—22.

Рис. 2. -Архитектура системы предиктивной аналитики продаж³²Рис. 3. Архитектура системы AR/VR для продаж³³

Следующим инструментом является блокчейн. Он способен революционизировать управление контрактами и повысить прозрачность цепочки поставок, что критично для сложных B2B-сделок. Смарт-контракты автоматизируют выполнение условий договоров, снижая риски и ускоряя процессы. Концептуальная модель применения блокчейна представлена в таблице 5.

Сенсоры в продуктах передают данные об использовании и состоянии, что позволяет прогнозировать потребности в обслуживании и формировать персонализированные предложения. Edge-вычисления обеспечивают предварительную обработку данных, оптимизируя нагрузку на центральные системы.

Объединение предиктивной аналитики, AR/VR, блокчейна и IoT позволяет формировать автоматизированные и проактивные процессы. Например, IoT-данные в связке с предиктивной

³² Singh J. et al. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2019. Т. 39. №. 1. С. 2–22.

³³ Там же.

Таблица 5

Применение блокчейна в различных аспектах корпоративных продаж ³⁴

Аспект продаж	Применение блокчейна	Потенциальные преимущества
Управление контрактами	Смарт-контракты	Автоматизация выполнения условий, снижение рисков
Цепочка поставок	Отслеживание происхождения	Повышение прозрачности, борьба с контрафактом
Программы лояльности	Токенизация вознаграждений	Повышение ликвидности бонусов, кросс-отраслевые программы
Ценообразование	Динамическое ценообразование на основе консенсуса	Более справедливое и прозрачное формирование цен
Управление идентификацией	Децентрализованные идентификаторы (DID)	Улучшение безопасности и контроля над данными клиентов

аналитикой могут автоматически генерировать предложения по обслуживанию, визуализируемые через AR/VR, а условия сделки фиксируются в блокчейн-контракте.

Однако успешное внедрение требует решения задач по обеспечению безопасности данных, стандартизации и соблюдению этических норм ³⁵. Прогресс в этой области будет зависеть не только от технологических инноваций, но и от развития регуляторных механизмов и отраслевых стандартов.

4. Практическая часть

На основе анализа современного состояния и перспектив развития инновационных технологий в управлении корпоративными продажами выработана концепция интегрированного внедрения инновационных решений. Центральным элементом предлагаемой модели является комплексный аудит текущей системы продаж, охватывающий оценку организационной структуры, бизнес-процессов и ключевых показателей эффективности (конверсия сделок, цикл продаж, маржинальность, удовлетворённость клиентов). Результаты аудита служат отправной точкой для формирования матрицы проблемных зон, среди которых наиболее критичными являются недостаточная точность прогнозирования и слабая персонализация предложений.

На основе полученных данных разрабатывается концептуальная модель, предусматривающая многоуровневую архитектуру данных и аналитики, способную объединить внутренние информационные системы (CRM, ERP) и внешние источники (макроэкономические индексы, конкурентные данные). Центральным звеном является создание единого хранилища данных, объединяющего возможности «Data Lake» для неструктурированных данных и «Data Warehouse» для аналитики на базе стандартизированных метрик. Современные ETL/ELT-процессы (например, посредством Apache Airflow) обеспечивают консолидацию данных, что является предпосылкой для построения надежных аналитических моделей.

На аналитическом уровне предлагается использование методов машинного обучения (МО) — градиентный бустинг, логистическая регрессия для прогнозирования вероятности закрытия сделок и динамического ценообразования. В дополнение к этому интеграция BI-инструментов (Tableau, Power BI) обеспечивает визуализацию рекомендаций в реальном времени. Выбор целевых показа-

³⁴ Singh J. et al. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2019. Т. 39. №. 1. С. 2–22.

³⁵ Gupta S. et al. Digital analytics: Modeling for insights and new methods. *Journal of Interactive Marketing*. 2020. Т. 51. №. 1. С. 26–43.

телей (KPI) основывается на исследованиях MIT Sloan ³⁶ и McKinsey ³⁷, демонстрирующих повышение согласованности бизнес-функций и рост прибыли до 20% при использовании ИИ.

Для повышения научной строгости предложен пилотный эксперимент, в рамках которого часть клиентского портфеля обслуживается по традиционной схеме, а экспериментальная группа — с применением ИИ-инструментов. Сравнение ключевых метрик (опираясь на данные ^{38, 39}), проведённое с использованием статистических методов (например, t-теста, U-теста Манна–Уитни или ITS для временных рядов), позволит оценить влияние внедрения инноваций. В качестве примера можно отметить, что базовая точность прогноза продаж в 70% может быть повышена до 80–85% за счёт интеграции факторов стратегической сегментации и анализа тональности взаимодействий ⁴⁰.

Экономическая эффективность данного подхода оценивается через TCO-модель. В упрощённом виде предлагаемая модель выглядит следующим образом:

$$TCO_new = TCO_base - \Delta AC - \Delta OC^{41},$$

где ΔAC представляет снижение затрат на приобретение или хранение ресурсов, а ΔOC — сокращение операционных расходов за счёт оптимизации процессов. Такой расчет позволяет количественно оценить потенциальную экономию и обосновать дальнейшее масштабирование инновационного решения.

Заключительным этапом является масштабирование пилотного решения на весь портфель клиентов. Это включает стандартизацию процедур ETL/ELT, регулярное обновление МО-моделей и применение методов Explainable AI (например, LIME, SHAP) для повышения интерпретируемости решений. Особое внимание уделяется организационным аспектам: обучение персонала, формирование культуры работы с данными и разработка надёжных политик Data Governance для поддержания высокого качества и безопасности данных.

Таким образом, предложенная модель представляет эволюционный путь внедрения инноваций в корпоративные продажи, позволяющий не только повысить точность прогнозирования и оптимизировать операционные процессы, но и обеспечить масштабируемость и устойчивость решений в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Заключение

Исследование показывает, что интеграция ИИ, больших данных, IoT и блокчейна фундаментально трансформирует управление корпоративными продажами. Применение предиктивной аналитики позволяет не только прогнозировать, но и предвосхищать поведение клиентов, что является ключевым фактором успеха в условиях цифровой трансформации. В то же время основные вызовы внедрения — обеспечение безопасности данных, интеграция с существующими системами, развитие компетенций сотрудников и решение этических вопросов — требуют комплексного подхода. В перспективе формирование экосистем «умных продаж» позволит оптимизировать процессы и обеспечит конкурентное преимущество для организаций, способных переосмыслить свои бизнес-модели в свете новых технологических возможностей.

³⁶ Трансформация бизнеса в 2024 году: что происходит на рынке корпоративных ИТ-решений?[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://club.forbes.ru/anton-klimenkov/transformaciya-biznesa-v-2024-godu-chto-proishodit-na-rynke-korporativnyh-it-reshenij>.

³⁷ 7 технологических фишек в продажах, актуальных в 2024 году[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/7-tehnologicheskikh-fishek-v-prodazhah-aktualnyh-v-2024-godu/>.

³⁸ Тенденции онлайн продаж в России в 2023 году[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/YQ6RRTIUp6/tendentsii-onlajn-prodazh-v-rossii-v-2023-godu/>.

³⁹ Семь компаний, преуспевших в цифровой трансформации [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://bpms.ru/post/20230120-7-dt-examples/>.

⁴⁰ Трансформация бизнеса в 2024 году: что происходит на рынке корпоративных ИТ-решений?[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://club.forbes.ru/anton-klimenkov/transformaciya-biznesa-v-2024-godu-chto-proishodit-na-rynke-korporativnyh-it-reshenij>.

⁴¹ 7 технологических фишек в продажах, актуальных в 2024 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/7-tehnologicheskikh-fishek-v-prodazhah-aktualnyh-v-2024-godu/>.

Список литературы / References

1. McKinsey: «Состояние ИИ в 2023 году: год прорыва генеративного ИИ» — McKinsey. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-AIs-breakout-year>.
2. MIT Sloan: «Создавайте лучшие ключевые показатели эффективности с помощью искусственного интеллекта» — MIT Sloan. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/build-better-kpis-artificial-intelligence>.
3. Johnston M. W., Marshall G. W. Sales force management: Leadership, innovation, technology. — Routledge, 2020. С. 10–20.
4. Syam N., Sharma A. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. Industrial marketing management. 2018. Т. 69. С. 135–146.
5. Davenport T. et al. How artificial intelligence will change the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. Т. 48. С. 24–42.
6. Buttle F., Maklan S. Customer relationship management: concepts and technologies. Routledge-2015. С.3–15.
7. Ngai E.W.T., Xiu L., Chau D.C.K. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. Expert systems with applications. 2009. Т. 36. №. 2. С. 2592–2602.
8. Paschen J., Kietzmann J., Kietzmann T.C. Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. Journal of business & industrial marketing. 2019. Т. 34. №. 7. С. 1410–1419.
9. Ma L., Sun B. Machine learning and AI in marketing — Connecting computing power to human insights. International Journal of Research in Marketing. 2020. Т. 37. №. 3. С. 481–504.
10. Bradlow E. T. et al. The role of big data and predictive analytics in retailing. Journal of retailing. 2017. Т. 93. №. 1. С. 79–95.
11. Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments. Journal of marketing. 2016. Т. 80. №. 6. С. 97–121.
12. Hartmann N.N., Wieland H., Vargo S.L. Converging on a new theoretical foundation for selling. Journal of marketing. 2018. Т. 82. №. 2. С. 1–18.
13. Thaichon P. et al. Hybrid sales structures in the age of e-commerce. Journal of Personal Selling & Sales Management. 2018. Т. 38. №. 3. С. 277–302.
14. Singh J. et al. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. Journal of Personal Selling & Sales Management. 2019. Т. 39. №. 1. С. 2–22.
15. Gupta S. et al. Digital analytics: Modeling for insights and new methods. Journal of Interactive Marketing. 2020. Т. 51. №. 1. С. 26–43.
16. Тенденции онлайн продаж в России в 2023 году [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/YQ6RRTIUp6/tendentsii-onlajn-prodazh-v-rossii-v-2023-godu/>.
17. Как поменялся рынок интернет-торговли в 2023 году. Инфографика [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/12/02/2024/65c64b479a794726261d49f7.
18. 7 технологических фишек в продажах, актуальных в 2024 году [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/7-tehnologicheskikh-fishek-v-prodazhah-aktualnyh-v-2024-godu/>.
19. Трансформация бизнеса в 2024 году: что происходит на рынке корпоративных ИТ-решений? [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://club.forbes.ru/anton-klimenkov/transformaciya-biznesa-v-2024-godu-chto-proishodit-na-rynke-korporativnyh-it-reshenij>.
20. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 9.3% in 2025 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-23-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-nine-point-three-percent-in-2025>.
21. 10 стратегических технологических трендов в 2024 году [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ict.moscow/projects/ai/research/10-strategicheskikh-tekhnologicheskikh-trendov-v-2024-godu/>.
22. Самый умный продавец. Какие инновации внедряют российские ритейлеры [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://sber.pro/publication/samyi-umnyi-prodavets-kakie-innovatsii-vnedraiut-rossiiskie-riteilery/>.
23. Семь компаний, преуспевших в цифровой трансформации [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://bpms.ru/post/20230120-7-dt-examples/>.

Статья поступила в редакцию 16.01.2025; одобрена после рецензирования 20.02.2025; принята к публикации 03.03.2025.

The article was submitted 16.01.2025; approved after reviewing 20.02.2025; accepted for publication 03.03.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-22-31>

Оригинальная статья / Original article
УДК 004.8:339.13

Методики оценки экономической эффективности внедрения чат-ботов с искусственным интеллектом для управления клиентским опытом

Е. В. Мищенко

Старший преподаватель

em@ecdma.org

<https://orcid.org/0009-0008-1464-5455>

*Российско-Армянский Университет,
Ереван, Республика Армения*

Президент

*E-Commerce & Digital Marketing Association,
Ереван, Республика Армения*

М. И. Яранцева

Руководитель отдела маркетинга

m.yarantseva@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-7178-028X>

*ООО «НДИСИ Партнерс»,
Нью-Йорк, США*

Д. Н. Вержиковский

Руководитель отдела цифрового маркетинга

dmytroverzhikovskiy@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-2632-7757>

*Лакиери Антонович Дизайн,
Дубай, ОАЭ*

С. А. Казарян

Директор по маркетингу

satikazarian@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-2735-1697>

*Armenia Digital Awards,
Ереван, Республика Армения*

Аннотация: Исследование посвящено определению места, роли и особенностей повышения экономической эффективности внедрения и применения чат-ботов в управлении клиентским опытом. Цель исследования — обобщить теоретические аспекты применения чат-ботов в управлении клиентским опытом и методики оценки экономической эффективности инвестиций в них. Представлены понятие и особенности чат-бота, уточнена вариативность типов доступных бизнесу чат-ботов как проблема, актуализирующая необходимость выработки методики оценки эффективности. Выделены сильные и слабые стороны применения чат-бота, возможности и угрозы в управлении клиентским опытом. Сформулированы особенности чат-бота на основе ИИ в управлении клиентским опытом. Выявлены функциональные отличия и необходимость интеллектуализации чат-ботов. Обобщены и сравнительно представлены разные методики оценки эффективности внедрения чат-ботов. Концептуально обоснована необходимость учета не только экономической эффективности, но и функционально-целевого соответствия технологии, что расширяет

представления о способах сравнительного анализа разных конфигураций чат-ботов и иных цифровых инструментов маркетинга.

Ключевые слова: чат-бот на основе ИИ, чат-бот в управлении клиентским опытом, рентабельность внедрения чат-бота, методика оценки экономической эффективности чат-бота, методические аспекты рентабельности, повышение эффективности цифрового маркетинга.

Для цитирования: Мищенко Е.В., Яранцева М.И., Вержиковский Д.Н., Казарян С.А. Методики оценки экономической эффективности внедрения чат-ботов с искусственным интеллектом для управления клиентским опытом. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 22–31. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-22-31>.

Methods for assessing the economic efficiency of implementing AI-based chatbots for customer experience management

E. V. Mishchenko

Senior Lecturer

em@ecdma.org,

<https://orcid.org/0009-0008-1464-5455>

Russian-Armenian University,

Yerevan, Armenia

President

E-Commerce & Digital Marketing Association,

Yerevan, Armenia

M. I. Yarantseva

Head of marketing

m.yarantseva@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0009-7178-028X>

NDC Partners Limited Liability Company,

New York, USA

D. N. Verzhikovskiy

Head of Digital Marketing

dmytroverzhikovskiy@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0003-2632-7757>

Luxury Antonovich Design,

Dubai, UAE

S. A. Ghazaryan

Chief Marketing Officer

satikazarian@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0006-2735-1697>

Armenia Digital Awards,

Yerevan, Armenia

Abstract: This study focuses on identifying the place, role, and specific features of enhancing the economic efficiency of implementing and using chatbots in customer experience management. The purpose of the study is to summarize the theoretical aspects of chatbot use in managing customer experience and to analyze the methods for assessing the economic efficiency of investments in such technologies. The paper presents the concept and characteristics of chatbots

and clarifies the variety of chatbot types available to businesses, highlighting the relevance of developing efficiency assessment methods. The strengths and weaknesses of chatbot use, along with opportunities and threats in customer experience management, are identified. The specific features of AI-based chatbots in customer experience management are formulated. The functional differences and the need for chatbot intellectualization are emphasized. Various methodologies for evaluating the effectiveness of chatbot implementation are summarized and compared. The paper conceptually justifies the necessity of considering not only economic efficiency but also the functional and goal-oriented alignment of the technology, which broadens the understanding of comparative analysis approaches for different chatbot configurations and other digital marketing tools.

Keywords: AI-based chatbot, chatbot in customer experience management, chatbot implementation profitability, method for assessing chatbot economic efficiency, methodological aspects of profitability, increasing digital marketing effectiveness.

For citation: Mishchenko E.V., Yarantseva M.I., Verzhikovskiy D.N., Ghazaryan S.A. Methods for assessing the economic efficiency of implementing AI-based chatbots for customer experience management. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 2. P. 22–31. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-22-31>.

Введение. Современный маркетинг претерпевает этап активных глобальных трансформаций, обусловленных популяризацией и интенсивным внедрением ведущих цифровых и информационно-коммуникационных технологий, которые необходимы для формирования конкурентных преимуществ и обеспечения более выгодных позиций при реализации основополагающих целей и функций маркетинга. Так, на фоне растущего значения интернет-маркетинга и связанных с ним каналов маркетинговых коммуникаций все большую актуальность приобретают различные конфигурации инноваций в маркетинговой деятельности бизнеса, к которым относят использование чат-ботов, расширение аналитических возможностей, а также все более активное использование технологий искусственного интеллекта (далее — ИИ)¹. В контексте их рассмотрения стоит заметить, что все указанные направления объединяются под началом идей оптимизации и совершенствования маркетинга, вывода его на новый уровень эффективности и клиентоориентированности.

Оптимизационный потенциал чат-ботов в маркетинге с использованием ИИ-технологий и нейросетей в решении маркетинговых задач описывается как достаточно обширный и вместе с тем противоречивый. В научной литературе чат-бот и его роль в структуре маркетинговых коммуникаций обосновываются с позиции влияния на продажи, повышение эффективности продаж, улучшение клиентского обслуживания и управление клиентским опытом². Однако также стоит учитывать и тот факт, что чат-боты по своей специфике и функционалу достаточно вариативны — в том числе данное обстоятельство касается чат-ботов на основе технологий ИИ. Признается, что вариативность ИИ-решений делает данную технологию противоречивой; проявляется такая противоречивость в ракурсе обоснования эффективности и потенциала внедрения ИИ в маркетинг³, что в контексте применения чат-ботов также видится релевантным и как никогда актуальным противоречием.

В целом согласно открытым статистическим данным современные чат-боты и их активное развитие в маркетинговой и бизнес-сфере определяются именно на фоне влияния ИИ-технологий. На современном этапе рынок чат-ботов оценивается в более 7 млрд. долл. США, а на перспективу ближайших пяти лет ожидается примерно трехкратный рост рынка, со среднегодовыми темпами роста более 24%. Драйвером развития чат-ботов становятся ИИ-технологии, а также преимущества, которые «заставляют» бизнес внедрять чат-ботов в процессы клиентского обслуживания⁴.

¹ Молчанова Р.В. Инновации в интернет-маркетинге. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2023. № 12 (138). С. 52.

² Масюк Н.Н., Васюкова Л.К., Ищенко А.Е., Диденко П.С. Чат-бот как инновационный инструмент применения нейронных сетей при оптимизации процесса продаж. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019. Т. 8, № 4 (29). С. 185, 186.

³ Федотова А.В. Искусственный интеллект как фокус развития цифровой экономики: теоретические и практические аспекты. *Московский экономический журнал*. 2021. № 6. С. 480, 482.

⁴ Анализ размера и доли рынка чат-ботов тенденции роста и прогнозы (2024–2029) [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/global-chatbot-market> (дата обращения: 08.03.2025).

С другой стороны, стоит признать, что проблематика использования чат-ботов применительно к управлению клиентским опытом до сих пор остается открытой по причине быстрого развития чат-ботов и связанных с ними технологий, а также функциональной вариативности внедряемых решений. Кроме того, важным представляется вопрос оценки экономической эффективности разработки и внедрения чат-ботов на основе ИИ с их использованием в управлении клиентским опытом, т.е. в решении маркетинговых задач. Именно поэтому необходимо с привязкой к традиционным показателям эффективности маркетинга проводить дополнительное обоснование внедрения чат-ботов, что обеспечит окупаемость вложений и позволит точнее оценивать влияние внедренного решения на доходы бизнеса. Продуктивным видится уточнение методических аспектов применения показателей оценки экономической эффективности, что позволит наиболее полно оценивать результативность вложений в создание инновационной инфраструктуры маркетинга компании.

Материалы и методы. Изучение методик оценки экономической эффективности при использовании чат-ботов основано на проведении сравнительного, обобщающего и описательного анализа для уточнения особенностей, проблем и перспектив, а также характерных способов обеспечения эффективности применения чат-ботов в маркетинге компании как ресурса улучшения клиентского опыта. В тоже время методики оценки экономической эффективности и рентабельности чат-бота достаточно универсальны, т.к. связаны с традиционными метриками оценки возвратности инвестиций в маркетинг, которые нуждаются в уточнении с точки зрения специфики внедряемого в компании решения. Именно поэтому материалами к исследованию выступили открытые данные — научные публикации и статистика, на основании которых были выделены основные особенности применения чат-ботов в управлении клиентским опытом, послужившие основой для выработки оптимальных способов и возможных показателей оценки экономической эффективности чат-бота.

В качестве методов исследования применялись общенаучные методы описательного, сравнительного и обобщающего анализа; был проведен анализ научной литературы по теме исследования. Кроме того, применение нашел метод SWOT-анализа, позволивший критически оценить преимущества, недостатки, возможности и угрозы применения чат-ботов в управлении клиентским опытом.

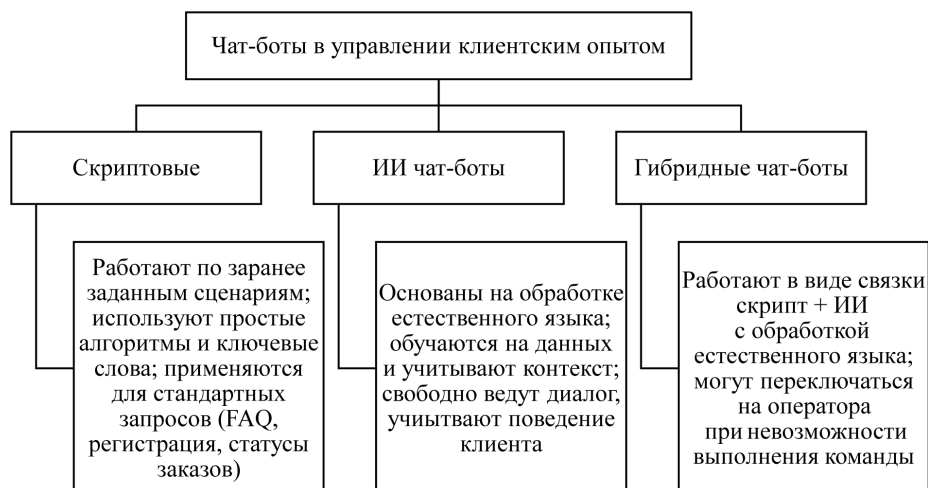
Результаты и их обсуждение. Современные представления о чат-ботах как ресурсе управления клиентским опытом отличаются особым динамизмом, обусловленным стремительными темпами развития ИИ-технологий и их активным внедрением в функционал чат-ботов. Под чат-ботом в данном случае понимается маркетинговый инструмент, представленный в виде программного средства, выполняющего функции взаимодействия с пользователем — обработки входящих запросов, а также осуществления исходящих вызовов клиентам⁵. К чат-ботам относятся как голосовые чат-боты (осуществляют звонки, взаимодействуют с клиентом через телефонию), так и боты, развернутые в виде диалогового окна, которые автоматически обрабатывают клиентские заявки, предоставляют информацию, выполняют уведомляющую функцию, а также оказывают более интеллектуальную поддержку; при этом типология чат-ботов достаточно вариативна и каждый из типов находит применение в специфических задачах бизнеса и его маркетинге (см. рис. 1)⁶.

Стоит заметить, что непосредственно в управлении клиентским опытом функционал чат-ботов рассматривается с точки зрения идей персонализации клиентского обслуживания с максимально полным и исчерпывающим удовлетворением клиентского запроса. В качестве основного эффекта применения чат-бота признается повышение лояльности клиентов, а также оптимизация, представленная снижением затрат на оплату труда работников, выполняющих функции оператора, разгрузкой операторской сети, экономией времени как бизнеса, так и клиентов⁷.

⁵ Василенко Е.И. Персонализированный маркетинг с помощью чат-ботов: особенности и перспективы внедрения на предприятиях малого и среднего бизнеса. Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 108, 109.

⁶ Трегубов В.Н. Перспективные направления исследований использования генеративного искусственного интеллекта в маркетинге. International Journal of Open Information Technologies. 2024. Т. 12, № 5. С. 25, 26, 27, 28.

⁷ Усенко Я.Г. Чат-бот как инструмент увеличения конверсии сайта и количества заявок потенциальных клиентов. Практический маркетинг. 2022. № 8 (305). С. 28–30.

Рис. 1. Типы чат-ботов в управлении клиентским опытом ⁸

С появлением генеративных нейросетей (они же генеративный ИИ) развитие чат-ботов перешло на новый уровень, т.к. генеративные возможности позволяют боту учитывать контекст и становиться более оживленным (интеллектуальным) собеседником ⁹. Кроме того, благодаря чат-ботам и их инструментарию появляется возможность оптимизации взаимодействия с пользователем и вывода его на новый уровень качества, итогом чего становится увеличение потока поступающих заявок потенциальных клиентов, повторное возвращение за продукцией компании, увеличение конверсии и охватов. Также чат-бот рассматривается в качестве инструмента реализации омниканальности — функционально чат-боты объединяются в одной базе данных и по разным каналам централизованно осуществляют взаимодействие с клиентами, т.е. обрабатывают их заявки и собирают (агрегируют) в общую CRM-систему или иной элемент информационной инфраструктуры ¹⁰.

Учитывая все вышесказанное, преимущества и недостатки чат-ботов в управлении клиентским опытом можно критически представить следующим образом (см. табл. 1).

Таблица 1

SWOT-анализ чат-ботов в управлении клиентским опытом ¹¹

Сильные стороны	Слабые стороны
- достижение преимуществ автоматизации за счет высокой скорости обработки входящих заявок и быстрого решения типовых запросов; - повышение эффективности (экономической) за счет экономии ресурсов на организацию обслуживания, в особенности в долгосрочной перспективе; - стабильность работы и устойчивость перед негативными реакциями (отсутствие эмоций, человеческого фактора); - масштабы работы и параллелизация задач, с объединением в единый канал маркетинговых коммуникаций (реализация омниканальности как принципа повышения эффективности).	- как правило, типовой характер работы и сложность обработки уникальных запросов; соответственно, требуется человек-регулятор, контролирующий и оценивающий эффективность работы чат-бота; - отсутствие человечности для части клиентов выступает критическим негативным фактором; - сложность разработки полифункциональных ботов и высокая стоимость, как правило, недоступность для малого бизнеса.

⁸ Составлено авторами⁹ Гаджиев С.С. Социально-экономический анализ применения цифровых технологий в сфере маркетинга в Азербайджане. *Endless light in science*. 2022. № 2. С. 123–125.¹⁰ Масюк Н.Н., Васюкова Л.К., Ищенко А.Е., Диденко П.С. Чат-бот как инновационный инструмент применения нейронных сетей при оптимизации процесса продаж. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019. Т. 8, № 4 (29). С. 184–187.¹¹ Составлено авторами.

Возможности	Угрозы
- расширение функциональности чат-бота, интеллектуализация за счет развития ИИ и обработки естественного языка; - совершенствование клиентского обслуживания и сбор дополнительных данных о клиенте; - аналитические функции и их использование для прогнозирования клиентского опыта, реакций.	- возможные сбои и критическая зависимость от работоспособности; - утечки данных, галлюцинации, ошибки, неработоспособность функций; - устаревание технологий, необходимость обновления; - возможные негативные клиентские реакции на ошибки – обратные искомым эффекты влияния на маркетинг и управление клиентским опытом.

Обращаясь к таблице 1, заметим, что использование чат-бота в управлении клиентским опытом на основе ИИ-технологий представляется в качестве ведущего способа повышения эффективности обслуживания клиентов и его персонализации. Управление клиентским опытом в данном случае рассматривается в контексте обработки запросов и обеспечения удобного, быстрого и соответствующего представлениям клиента взаимодействия с чат-ботом; предполагается, что чат-бот будет следовать оптимально указаниям клиента, решит типовой запрос или сможет вычленивать обращение, классифицировать его и предоставить конкретные способы действия. При невозможности обработать запрос или негативных реакциях чат-бот переводит клиента на оператора-человека; а также при выражении желания пользователя взаимодействовать с оператором, должен предоставить подобную возможность.

Отметим, что в управлении клиентским опытом использование чат-бота на основе ИИ окажется перспективным в ракурсе нескольких особенностей:

- во-первых, аналитическая ценность и обработка запросов с фиксацией вводных данных для их учета в дальнейшем (и повышения точности ответов, самообучения);
- во-вторых, автоматическое и практически полностью автономное взаимодействие с клиентами с особенно качественной обработкой типовых (стандартизированных) запросов (что высвобождает человеческий ресурс на решение более сложных нетипичных проблем и обращений);
- в-третьих, сегментирование и учет прошлого опыта взаимодействия с запуском рекомендательных алгоритмов, различением новых клиентов и уже взаимодействовавших с компанией потребителей;
- в-четвертых, интеграция в нескольких каналах взаимодействия и реализация принципа «бесшовности» с выводом чат-ботов в единую инфраструктуру коммуникации;
- в-пятых, обязательная нацеленность на сбор полезных данных с их использованием в дальнейшем.

Таким образом, функционально такой ИИ чат-бот обеспечит консультативно-информационную поддержку клиентов, продажное и постпродажное сопровождение, непосредственно маркетинговые функции (например, пуши в чат-боте через мессенджеры), позволит организовывать централизованный сбор обратной связи и передавать клиентов оператору только при сложных запросах (либо по требованию).

Как итог, основные преимущества чат-бота определяются разгрузкой сотрудников и экономией на оплате труда, высокой скоростью работы, функциональностью, персонализацией, а также соответствием запросам и конечным ожиданиям-эффектам, которые предъявляет к работе чат-бота компания.

Стоит признать, что представленные обстоятельства несколько усложняют обоснование внедрения чат-бота в маркетинг и управление клиентским опытом компании по причине расширения требующихся к учету показателей, т.к. внедрение, сопряженное с обеспечением эффективности, требует согласования экономической целесообразности (эффективности) с функционально-целевыми преимуществами внедрения ИИ чат-бота, которые рассчитывает приобрести компания. По-

этому нельзя ограничивать оценку типовыми метриками рентабельности, которые широко применяются при внедрении и оценке эффективности различных решений. В совокупности различные методики оценки экономической эффективности и ROI внедрения чат-бота на основе ИИ в управление клиентским опытом сгруппированы нами на рисунке 2.



Рис. 2. Методики оценки ROI внедрения чат-ботов с ИИ для управления клиентским опытом ¹²

Обращаясь к рисунку 2, представим дополнительное обоснование выделенных методик оценки рентабельности. В частности, традиционные оценки предполагают оценку рентабельности инвестиций в ракурсе проводимых с инструментом маркетинговых кампаний ¹³, с целью чего осуществляется расчет соотношения прибыли за вычетом затрат к затратам; под прибылью при этом понимаются извлеченные напрямую от конкретного решения эффекты, которые обладают ценовым (стоимостным) характером ¹⁴. Прибыль от чат-бота на основе ИИ в управлении клиентским опытом формируется от отмеченных ранее эффектов оптимизации издержек, роста конверсии, лояльности, продаж, а также ускорения работы службы поддержки.

Однако, как справедливо отмечается в научной литературе, поскольку маркетинг и стратегии маркетинга современного бизнеса несколько обширнее и не ограничиваются несколькими инструментами, как правило, многомерны, то оценка внедрения новой технологии должна про-

¹² Составлено авторами.

¹³ Гаджиев С.С. Социально-экономический анализ применения цифровых технологий в сфере маркетинга в Азербайджане. *Endless light in science*. 2022. № 2. С. 123, 124.

¹⁴ Кобзева Е.Ф. Методы и подходы к использованию социальных сетей для повышения рентабельности инвестиций (ROI) маркетинговых кампаний. *Вестник науки*. 2024. № 3 (10 (79)). С. 167–170.

ходить более сбалансировано в соответствии со спецификой технологии. Например, востребованной становится оценка альтернативных затрат и их сопоставления в зависимости от конкретной конфигурации чат-бота, ожидающихся преимуществ или в целом при сравнении наличия и отсутствия такого решения. Подобная оценка описывается с точки зрения оценки экономии — учитывается стоимость одного обращения, количество обращений и они соотносятся со стоимостью эксплуатации и возможных обновлений чат-бота. В результате формируется представление об альтернативных затратах, что позволяет сравнивать несколько итераций решений и выбирать наиболее оптимальное. Кроме того, схожим образом действует и другой метод оценки экономической эффективности, основанный на оценке и возможном сопоставлении прироста дохода, когда оценивается создаваемая дополнительная выручка от конверсии и среднего чека, которые формирует чат-бот ¹⁵.

Вместе с тем важным представляется уточнение того факта, что конкретная методика оценки экономической эффективности инвестиций формируется в зависимости от того, какие целевые ориентиры компания закладывала в разработку и функционал чат-бота. Поэтому альтернативным способом дополнительного улучшения проведения оценки экономической эффективности и рентабельности вкупе с другими показателями представляется проведение А/В-тестирования, которое позволит сопоставить несколько групп и выявить группу с наилучшими показателями конверсии, меньшей стоимостью обращения, большим средним чеком, а также общей рентабельностью и вкладом в эффективность маркетинга ¹⁶. Заметим, что методика проведения А/В-тестов широко известна и применяется многими маркетологами. Причем А/В-тестирование зарекомендовало себя именно в задачах оптимизации клиентского опыта, что предполагает его проведение в итеративном формате. Итеративность основывается на том, что будут тестироваться (периодически, друг за другом) разные и местами противоречащие конфигурации решения; в результате удастся выявить ряд наиболее целесообразных и оптимальных (оптимизированных) конфигураций, и сделать выбор в пользу наиболее значимой для компании и её маркетинга ¹⁷.

Заключение. Таким образом, результаты проведенного исследования доказывают необходимость перехода от универсальных и типовых методик оценки экономической эффективности и рентабельности чат-ботов на основе ИИ в управлении клиентским опытом к более сложным, учитывающим целевые и функциональные ориентиры внедрения технологии методики. Основу формирует положение о значимости обеспечения не только экономической эффективности и рентабельности решения, т.е. его влияния на прибыль, но и создания дополнительных качественных эффектов от применения в деятельности компании. Такие эффекты закладываются в чат-бот еще на этапе обоснования и разработки и находят отражение в конкретных функциях и конфигурациях чат-бота на основе ИИ. Кроме того, в пользу отмеченного подхода играет и обстоятельство, связанное с вариативностью доступных на рынке как готовых решений — чат-ботов, так и в целом возможностью обоснования разработки и использования функций чат-бота с прогнозированием их эффективности. Особенно полезным подобное окажется для компаний, обладающих ограниченным бюджетом на внедрение цифровой технологии, что при ориентации на несколько сравнительных методик оценки экономической эффективности позволит выбирать наиболее эффективное и целесообразное решение.

Итак, проведенное исследование позволило расширить представления о методических аспектах и методиках оценки экономической эффективности инвестиций во внедрение новых маркетинговых решений, что видится важным и инвариантно применимым в ракурсе оценки не только чат-ботов на основе ИИ, но и иных инструментов современного интернет и цифрового маркетинга. Перспективы дальнейших исследований связаны с практическим уточнением и проведе-

¹⁵ Маконков С.В. К вопросу о стоимостной оценке альтернативных затрат при реорганизации бизнес-процессов, связанных с управлением. Инновации. 2008. № 11. С. 123, 124.

¹⁶ Мартынов И.А., Пестун У.А., Ешкина О.И. А/В-тестирование как метод управления рисками реализации инновационных проектов. Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 570–572.

¹⁷ Чумаченко А. Оптимизация пользовательского опыта с помощью итеративного А/В-тестирования. Инновации и инвестиции. 2024. № 8. С. 409, 410, 411.

нием сравнительных А/В-тестирований различных конфигураций чат-ботов с прогнозированием их влияния на эффективность маркетинга компании, что позволит определить потенциальные способы применения выделенных методик.

Список литературы

1. Анализ размера и доли рынка чат-ботов тенденции роста и прогнозы (2024–2029) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/global-chatbot-market> (дата обращения: 08.03.2025).
2. Василенко Е.И. Персонализированный маркетинг с помощью чат-ботов: особенности и перспективы внедрения на предприятиях малого и среднего бизнеса. Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 106–110.
3. Гаджиев С.С. Социально-экономический анализ применения цифровых технологий в сфере маркетинга в Азербайджане. *Endless light in science*. 2022. № 2. С. 122–126.
4. Кобзева Е.Ф. Методы и подходы к использованию социальных сетей для повышения рентабельности инвестиций (ROI) маркетинговых кампаний. Вестник науки. 2024. № 3 (10 (79)). С. 166–172.
5. Маконков С.В. К вопросу о стоимостной оценке альтернативных затрат при реорганизации бизнес-процессов, связанных с управлением. *Инновации*. 2008. № 11. С. 122–125.
6. Мартынов И.А., Пестун У.А., Ешкина О.И. А/В тестирование как метод управления рисками реализации инновационных проектов. Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 569–572.
7. Масюк Н.Н., Васюкова Л.К., Ищенко А.Е., Диденко П.С. Чат-бот как инновационный инструмент применения нейронных сетей при оптимизации процесса продаж. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019. Т. 8, № 4 (29). С. 184–188.
8. Молчанова Р.В. Инновации в интернет-маркетинге. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2023. № 12 (138). С. 52.
9. Трегубов В.Н. Перспективные направления исследований использования генеративного искусственного интеллекта в маркетинге. *International Journal of Open Information Technologies*. 2024. Т. 12, № 5. С. 23–32.
10. Усенко Я.Г. Чат-бот как инструмент увеличения конверсии сайта и количества заявок потенциальных клиентов. *Практический маркетинг*. 2022. № 8 (305). С. 27–31.
11. Федотова А.В. Искусственный интеллект как фокус развития цифровой экономики: теоретические и практические аспекты. *Московский экономический журнал*. 2021. № 6. С. 476–487.
12. Чумаченко А. Оптимизация пользовательского опыта с помощью итеративного А/В-тестирования. *Инновации и инвестиции*. 2024. № 8. С. 408–413.

References

1. Chatbot Market Size and Share Analysis Growth Trends and Forecasts (2024–2029) [Electronic Resource]. – URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/global-chatbot-market> (access date: 08.03.2025).
2. Vasilenko E.I. Personalized marketing using chatbots: features and prospects for implementation in small and medium-sized businesses. *Natural-humanitarian research*. 2023. № 6 (50). S. 106–110.
3. Hajiyev S.S. Socio-economic analysis of the use of digital technologies in the field of marketing in Azerbaijan. *Endless light in science*. 2022. № 2. S. 122–126.
4. Kobzeva E.F. Methods and approaches to the use of social networks to increase the return on investment (ROI) of marketing campaigns. *Bulletin of Science*. 2024. № 3 (10 (79)). S. 166–172.
5. Makonkov S.V. On the issue of the cost assessment of alternative costs in the reorganization of business processes related to management. *Innovation*. 2008. № 11. S. 122–125.
6. Martynov I.A., Pestun U.A., Eshkina O.I. A/B testing as a method of managing the risks of implementing innovative projects. *Natural and humanitarian research*. 2024. № 5 (55). S. 569–572.
7. Masyuk N.N., Vasyukova L.K., Ishchenko A.E., Didenko P.S. Chatbot as an innovative tool for using neural networks in optimizing the sales process. *Azimuth of scientific research: economics and management*. 2019. T. 8, NO. 4 (29). S. 184–188.
8. Molchanova R.V. Innovations in Internet Marketing. *International Research Journal*. 2023. № 12 (138). S. 52.
9. Tregubov V.N. Promising areas of research on the use of generative artificial intelligence in marketing. *International Journal of Open Information Technologies*. 2024. T. 12, No. 5. S. 23–32.
10. Usenko Y.G. Chatbot as a tool to increase the conversion of the site and the number of applications of potential customers. *Practical marketing*. 2022. № 8 (305). S. 27–31.

11. Fedotova A.V. Artificial intelligence as a focus of the development of the digital economy: theoretical and practical aspects. Moscow Economic Journal. 2021. № 6. S. 476–487.
12. Chumachenko A. Optimization of user experience using iterative A/B testing. Innovation and investment. 2024. № 8. S. 408–413.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 21.03.2025; одобрена после рецензирования 10.04.2025; принята к публикации 14.04.2025.

The article was submitted 21.03.2025; approved after reviewing 10.04.2025; accepted for publication 14.04.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-32-39>

Обзорная статья / Review article

УДК 65.011.56: 004.89

Применение автоматизации для повышения производительности бизнес-процессов

С. В. Трофимов

Генеральный директор

sam@kofelift.com

KofeLift,

Хабаровск, Россия

Аннотация: В статье представлен обзор цифровых инструментов, способных усилить производительность процессов в предпринимательской среде за счёт снижения трудоёмких операций и более точного анализа данных. Предметом исследования выступают приёмы внедрения программных решений, ориентированных на автоматизацию и роботизацию повторяющихся процедур. В работе использован сравнительный метод, позволяющий сопоставить различные подходы к модернизации инфраструктуры и определить их экономическую отдачу. В ходе исследования проанализированы научные публикации российских авторов, а также изучены примеры внедрения роботизированных технологий, показывающих сокращение ошибок за счёт отказа от ручных проверок.

Уделено внимание тому, как организации адаптируют структуру штата при росте объёмов цифровой информации, а сотрудники переключаются на более сложные и интеллектуальные задачи. Сделан акцент на взаимосвязи между уровнем подготовки к проекту, корпоративной культурой и результатами цифровой трансформации. Полученные результаты свидетельствуют о положительном влиянии автоматизации на конкурентоспособность компаний за счёт ускорения операций, снижения издержек и улучшения клиентского сервиса.

Статья будет полезна для специалистов в области предпринимательства, управленческого персонала, консультантов по цифровым технологиям и всех, кто ищет практические инструменты для повышения эффективности бизнес-процессов.

Ключевые слова: автоматизация, цифровые инструменты, бизнес-процессы, роботизированные решения, искусственный интеллект, предпринимательство, производительность, экономическая отдача, организационное развитие.

Для цитирования: Трофимов С.В. Применение автоматизации для повышения производительности бизнес-процессов. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 32–39. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-32-39>.

Using automation to improve business process productivity

S. V. Trofimov

CEO

sam@kofelift.com

KofeLift,

Khabarovsk, Russia

Abstract: This article presents an overview of digital tools that can enhance the productivity of processes in the business environment by reducing labor-intensive operations and more accurate data analysis. The subject of the study is the methods of implementing software solutions aimed at automating and robotizing repetitive procedures. The work uses a comparative method that allows us to compare different approaches to infrastructure modernization and determine their economic return. The study analyzed scientific publications by Russian authors, as well as studied examples of the implementation of robotic technologies that show a reduction in errors due to the rejection of manual checks.

Attention is paid to how organizations adapt their staff structure with the growth of digital information volumes, and employees switch to more complex and intellectual tasks. Emphasis is placed on the relationship between the level of

preparation for the project, corporate culture and the results of digital transformation. The results indicate a positive impact of automation on the competitiveness of companies by accelerating operations, reducing costs and improving customer service. The article will be useful for entrepreneurship specialists, management personnel, digital consultants and anyone looking for practical tools to improve the efficiency of business processes.

Keywords: automation, digital tools, business processes, robotic solutions, artificial intelligence, entrepreneurship, productivity, economic return, organizational development.

For citation: Trofimov S.V. Using automation to improve business process productivity. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 2. P. 32–39. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-32-39>.

Введение

Снижение затрат на ручной труд, рост точности анализируемых данных и повышение скорости принятия решений становятся всё более востребованными для предприятий, стремящихся к улучшению финансовых показателей.

Цель работы — изучить существующие практики автоматизации в различных секторах экономики и определить влияние цифровых систем на итоговую производительность.

Для достижения намеченной цели были поставлены задачи:

- 1) выяснить, какие формы роботизации способствуют ускорению типовых процедур;
- 2) установить положительные и отрицательные стороны внедрения современных технологических решений;
- 3) предложить ориентиры, помогающие предприятиям эффективно структурировать внутренние процессы.

Новизна исследования определяется рассмотрением примеров внедрения роботизированных программных продуктов на предприятиях и выявлением факторов, обуславливающих результативность модернизации организационной структуры.

Материалы и методы

Исследование подготовлено на основе анализа теоретических материалов, научных публикаций отечественных авторов, посвященных проблемам применения автоматизации для повышения производительности бизнес-процессов. Так, Т.Г. Черепанова¹ подробно рассмотрела влияние систем автоматизации на результативность предпринимательской деятельности, указывая на рост продуктивности и снижение трудоёмких операций. И.А. Титов² проанализировал экономические выгоды цифровизации, сопоставляя затраты на внедрение современных инструментов с итоговой отдачей для предприятий. А.М. Крюгер, Е.И. Сухарева и Т.Н. Афанасьева³ исследовали практические примеры внедрения бизнес-роботов, подчеркнув связь между скоростью выполнения процедур и ростом эффективности. М.А. Мартыненко и Е.Н. Куваева⁴ сосредоточили своё внимание на автоматизации учёта и управленческих функций с помощью типовых цифровых платформ. И.А. Ефимов⁵ уделит приоритет системам RPA, рассматривая специфику их интеграции в

¹ Черепанова Т.Г. Автоматизация бизнес-процессов как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 2-2 (108). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protssessov-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 08.01.2025).

² Титов И.А. Цифровизация бизнес-процессов: влияние на экономическую эффективность. *ЕГИ*. 2024. № 5 (55). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-protssessov-vliyanie-na-ekonomicheskuyu-effektivnost> (дата обращения: 08.01.2025).

³ Крюгер А.М., Сухарева Е.И., Афанасьева Т. Н. Автоматизация бизнес-процессов и ее влияние на работу компаний. *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. 2019. №. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protssessov-i-ee-vliyanie-na-rabotu-kompaniy> (дата обращения: 08.01.2025).

⁴ Мартыненко М.А., Куваева Е.Н. Автоматизация бизнес-процессов с использованием 1С: преимущества и возможности. *Вестник науки*. 2024. № 12 (81). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protssessov-s-ispolzovaniem-1s-preimuschestva-i-vozmozhnosti> (дата обращения: 08.01.2025).

⁵ Ефимов И. А. RPA. Автоматизация бизнес-процессов в IT-сфере. *Вестник науки*. 2023. № 6 (63). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rpa-avtomatizatsiya-biznes-protssessov-v-it-sfere> (дата обращения: 08.01.2025).

ИТ-сферу. А.А. Семенова и Е.Г. Невейкин⁶ описали развитие методов автоматизации, выделяя факторы, которые влияют на принятие решений при выборе цифровых технологий. С.К. Петров⁷ продемонстрировал примеры роботизации в торговом секторе, указывая на ускорение обслуживания и увеличение лояльности клиентов. Р.Р. Тимербаев⁸ проработал аспекты использования RPA для оптимизации ручного труда при вводе и проверке данных. А.А. Косоруков⁹ обсудил практику роботизации в государственных структурах, затрагивая вопросы снижения вероятности ошибок. А.В. Маштакова и Е.В. Файзрахманова¹⁰ исследовали внедрение Robotic Process Automation в производственных подразделениях, фиксируя показатели роста производительности и сокращения повторяющихся операций.

В рамках работы применялся сравнительный метод для сопоставления различных типов цифровых решений, проводился анализ литературных источников и осуществлялась систематизация полученных данных. Дополнительно использовались приёмы структурирования теоретических сведений и их сопоставление с реальными кейсами. Такой подход позволил оценить текущие тенденции и выявить практические результаты применения автоматизации в бизнес-среде.

Результаты

Проведённый анализ научных и практических материалов по проблеме автоматизации бизнес-процессов свидетельствует о влиянии современных цифровых технологий на показатели производительности и экономической эффективности в различных отраслях. В частности, ряд авторов обращают внимание на то,

что внедрение цифровых решений и систем автоматизации ускоряют выполнение типовых операций, сокращают долю ручного труда, минимизируют риск ошибок, вызванных «человеческим фактором», и повышают качество управленческих решений¹¹.

С точки зрения процессного подхода, деятельность предприятия представляется в виде совокупности взаимосвязанных процессов, упорядоченных согласно целям и задачам организации. На рисунке 1 показана одна из распространённых моделей групп процессов, иллюстрирующая логику взаимодействия и цикличную направленность на постоянные улучшения.



Рис. 1. Группы процессов при процессном подходе¹²

⁶ Семенова А.А., Невейкин Е.Г. Развитие автоматизации бизнес-процессов. Инновации и инвестиции. 2023. № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-avtomatizatsii-biznes-protsessov> (дата обращения: 08.01.2025).

⁷ Петров С. К. Роботизация бизнес-процессов на примере предприятий сферы розничной торговли. Инновации и инвестиции. 2021. № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robotizatsiya-biznes-protsessov-na-primere-predpriyatii-sfery-rozничnoy-torgovli> (дата обращения: 08.01.2025).

⁸ Тимербаев Р.Р. Автоматизация бизнес-процессов с использованием технологии RPA. E-Scio. 2019. № 12 (39). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-s-ispolzovaniem-tehnologii-rpa> (дата обращения: 08.01.2025).

⁹ Косоруков А.А. Роботизация в сфере государственного управления. Социодинамика. 2019. № 11. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robotizatsiya-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 08.01.2025).

¹⁰ Маштакова А.В., Файзрахманова Е.В. Автоматизация бизнес-процессов на предприятии с помощью Robotic Process Automation. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-na-predpriyatii-s-pomoschu-robotic-process-automation> (дата обращения: 08.01.2025).

¹¹ Черепанова Т.Г. Автоматизация бизнес-процессов как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 2-2 (108). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 08.01.2025). Крюгер А.М., Сухарева Е.И., Афанасьева Т.Н. Автоматизация бизнес-процессов и ее влияние на работу компаний. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. №. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-i-ee-vliyanie-na-rabotu-kompaniy> (дата обращения: 08.01.2025).

¹² Маштакова А.В., Файзрахманова Е.В. Автоматизация бизнес-процессов на предприятии с помощью Robotic Process Automation. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-na-predpriyatii-s-pomoschu-robotic-process-automation> (дата обращения: 08.01.2025).

Внедрение цифровых инструментов (ERP-систем, CRM-систем, RPA-платформ, комплексных аналитических модулей) позволяет обрабатывать большие объёмы данных в автоматическом режиме, это ведёт к увеличению скорости выполнения операций и сокращению трудозатрат¹³. Авторы выделяют, что экономия может достигать 15–20% от прямых затрат в ряде функциональных направлений (например, в бухгалтерском учёте, складской логистике, управлении персоналом)¹⁴. Благодаря оптимизации и частичной роботизации производственного цикла предприятия добиваются роста производительности труда в среднем на 10–25%¹⁵.

Далее, исследователи указывают, что внедрение систем автоматизации, в том числе программных роботов (RPA), сводит к минимуму человеческий фактор при вводе, сверке и консолидации данных¹⁶. Таким образом, сокращается количество допущенных ошибок и повышается доверие к итоговым отчётам. Отдельные кейсы показывают, что в сферах, где ранее была высока вероятность сбоя (финансовые расчёты, начисление зарплаты, ведение документов), после внедрения RPA уровень дефектов снижается¹⁷. Например, объединение всех данных Navicon FMCG TDC обеспечивает автоматическую загрузку информации о вторичных продажах, закупках и складских остатках, а также сортировку и соотнесение адресов торговых точек с точностью до 95%. Следовательно, ручной труд составит приблизительно всего 5% работы, это минимизирует вероятность ошибок при импорте данных¹⁸.

Благодаря автоматической интеграции данных из разных источников (складские остатки, отчёты о продажах, бухгалтерские системы, CRM-модули) руководители получают доступ к актуальной информации в режиме реального времени¹⁹. Такие решения помогают оперативно анализировать финансово-экономические показатели, прогнозировать продажи и управлять запасами. Как отмечается, точность планирования возрастает, а скорость формирования отчётов увеличивается²⁰.

По мнению авторов, модернизация бизнес-процессов через внедрение CRM, ERP и искусственного интеллекта (включая модули предиктивной аналитики) позволяет улучшить клиентский сервис за счёт персонализированных предложений, сокращения времени на поиск необходимых сведений и быстрого реагирования на запросы²¹. В розничной торговле внедрение чат-ботов

¹³ Семенова А.А., Невейкин Е.Г. Развитие автоматизации бизнес-процессов. Инновации и инвестиции. 2023. № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-avtomatizatsii-biznes-protsessov> (дата обращения: 08.01.2025).

¹⁴ Крюгер А.М., Сухарева Е.И., Афанасьева Т.Н. Автоматизация бизнес-процессов и ее влияние на работу компаний. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. №. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-i-ee-vliyanie-na-rabotu-kompaniy> (дата обращения: 08.01.2025). Титов И. А. Цифровизация бизнес-процессов: влияние на экономическую эффективность. ЕГИ. 2024. № 5 (55). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-protsessov-vliyanie-na-ekonomicheskuyu-effektivnost> (дата обращения: 08.01.2025).

¹⁵ Там же.

¹⁶ Тимербаев Р.Р. Автоматизация бизнес-процессов с использованием технологии RPA. E-Scio. 2019. № 12 (39). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-s-ispolzovaniem-tehnologii-rpa> (дата обращения: 08.01.2025).

¹⁷ Косоруков А.А. Роботизация в сфере государственного управления. Социодинамика. 2019. № 11. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robotizatsiya-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 08.01.2025).

¹⁸ Черепанова Т.Г. Автоматизация бизнес-процессов как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 2-2 (108). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 08.01.2025).

¹⁹ Мартыненко М.А., Куваева Е.Н. Автоматизация бизнес-процессов с использованием 1С: преимущества и возможности. Вестник науки. 2024. № 12 (81). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-s-ispolzovaniem-1s-preimushchestva-i-vozmozhnosti> (дата обращения: 08.01.2025).

²⁰ Черепанова Т.Г. Автоматизация бизнес-процессов как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 2-2 (108). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 08.01.2025).

²¹ Титов И.А. Цифровизация бизнес-процессов: влияние на экономическую эффективность. ЕГИ. 2024. № 5 (55). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-protsessov-vliyanie-na-ekonomicheskuyu-effektivnost> (дата обращения: 08.01.2025).

и роботизированных складских систем значительно ускоряет логистику и обслуживание покупателя: рост удовлетворённости клиентов может достигать 10–12%²².

Исследователи также обращают внимание, что внедрение автоматизации высвобождает сотрудников от выполнения однотипных, повторяющихся процедур (перенос данных, заполнение форм, контроль документов), переводя фокус на задачи с более высоким уровнем творческой или аналитической составляющей²³. Вместе с тем появляется необходимость пересмотра численности штата и формирования новых компетенций для персонала, которые связаны с обслуживанием и развитием цифровой среды. Таким образом, предприятия постепенно переходят к новой кадровой структуре, основанной на гибких навыках и повышенной цифровой грамотности.

Практика показывает, что организации активно вкладываются в роботизацию, аналитику больших данных и облачные платформы. На рисунке 2 приведены сравнительные данные об инвестиционной активности компаний в современные цифровые направления (RPA, блокчейн, искусственный интеллект и др.). Согласно представленным результатам, наиболее существенный объём «значительных» вложений приходится именно на инструменты RPA, что подчёркивает их высокий приоритет для бизнеса.

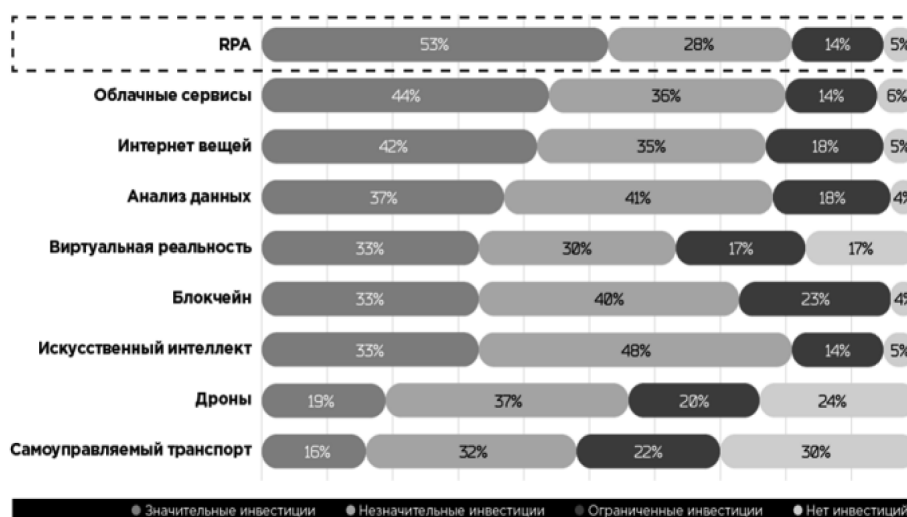


Рис. 2. Инвестиции компаний в различные отрасли²⁴

Так, мы определяем, что важными условиями, обеспечивающими результативность автоматизации, становятся:

1) Тщательная подготовка к проекту (глубокий аудит бизнес-процессов, выявление узких мест, формирование новой организационной схемы).

2) Единая политика управления изменениями и понимание персоналом ценности модернизации (формирование корпоративной культуры, благоприятной для инноваций).

3) Выделение центра компетенций (IT-отдела или специальной группы), ответственной за своевременные обновления, масштабирование решений и обучение сотрудников.

²² Петров С.К. Роботизация бизнес-процессов на примере предприятий сферы розничной торговли. Инновации и инвестиции. 2021. № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robotizatsiya-biznes-protsessov-na-primere-predpriyatij-sfery-roznichnoy-torgovli> (дата обращения: 08.01.2025). Косоруков А.А. Роботизация в сфере государственного управления. Социодинамика. 2019. № 11. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robotizatsiya-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 08.01.2025).

²³ Семенова А.А., Невейкин Е.Г. Развитие автоматизации бизнес-процессов. Инновации и инвестиции. 2023. № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-avtomatizatsii-biznes-protsessov> (дата обращения: 08.01.2025).

²⁴ Маштакова А.В., Файзрахманова Е.В. Автоматизация бизнес-процессов на предприятии с помощью Robotic Process Automation. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-na-predpriatii-s-pomoschyu-robotic-process-automation> (дата обращения: 08.01.2025).

4) Учёт специфики отрасли и интеграция с актуальными платформами или оборудованием (например, автоматизированный склад, цифровые каналы взаимодействия с клиентами, банковскими системами, ритейлом и т. д.).

В совокупности полученные результаты подтверждают тезис о том, что автоматизация бизнес-процессов с использованием современных цифровых технологий оказывает заметное позитивное влияние на эффективность и конкурентоспособность предприятий. Достигается ускорение повторяющихся операций, минимизируются ошибки, высвобождаются ресурсы для задач более высокого уровня. Для предприятий различных отраслей это может выражаться в повышении точности планирования продаж, снижении логистических затрат, ускорении документооборота и оптимизации численности персонала.

Обсуждение

Полученные в результате исследования данные свидетельствуют о существенной роли современных цифровых технологий, включая решения на базе RPA, ERP, CRM и предиктивной аналитики, в повышении эффективности бизнес-процессов. При этом специалисты пишут, что внедрение автоматизации позволяет компаниям не только экономить ресурсы и сводить к минимуму «человеческий фактор», но и переводить операционные функции на новый уровень качества и скорости.

Ряд авторов отмечает важность этапа предварительного аудита для выявления именно тех участков цепочки создания ценности, где эффект от цифровизации будет наиболее значительным. По итогам внедрения именно там достигаются максимальные показатели: сокращение затрат, рост производительности труда, более точное планирование и повышение лояльности клиентов.

Заслуживают внимания и вопросы адаптации персонала к новым условиям труда. Успешная роботизация бизнес-процессов происходит при условии, что сотрудники видят в нововведениях не угрозу сокращения, а возможность развития и освобождения от рутинных операций. Важной мерой, позволяющей достигать позитивного восприятия инноваций, становится постоянное обучение кадров работе с новыми технологиями, а также трансформация корпоративной культуры в сторону большей открытости и гибкости.

На практике не все компании могут сразу достичь ожидаемых показателей по экономии ресурсов или улучшению качества работы. Резкие скачки в объёме обрабатываемых данных и связанных с ними ошибок возможны при недостаточной подготовке инфраструктуры или при попытке интегрировать роботов там, где алгоритмизировать процесс без участия человека крайне проблематично. Подобные ситуации подчёркивают необходимость тщательного планирования и последующей доработки систем.

Наконец, стратегический аспект внедрения автоматизации в том, что организации неизбежно сталкиваются с пересмотром модели управления. Развитие сквозных цифровых платформ способно вывести взаимодействие с контрагентами, клиентами и госструктурами на новый уровень, если компания своевременно выстраивает «цифровую архитектуру», включая комплекс мер по информационной безопасности, унификации данных и непрерывному совершенствованию бизнес-процессов.

Для наглядного представления достоинств и ограничений использования цифровых инструментов в бизнес-процессах приведём таблицу (см. табл. 1), обобщающую основные преимущества и недостатки автоматизации.

Так, общим выводом становится то, что предприятия, целенаправленно работающие над цифровым преобразованием и способные планомерно решать организационные и инфраструктурные задачи, в большинстве случаев получают ощутимое конкурентное преимущество.

Заключение

Поставленные задачи выполнены за счёт систематизации сведений о применении цифровых решений на базе сравнительного анализа и изучения реальных кейсов. Модернизация бизнес-процессов, ориентированная на сокращение монотонных действий и минимизацию человеческих погрешностей, демонстрирует рост продуктивности, что отражено в рассмотренных примерах.

Таблица 1

Преимущества и недостатки автоматизации бизнес-процессов²⁵

Преимущества	Недостатки
Увеличение скорости операций и снижение ручного труда. RPA и другие цифровые системы выполняют задачи быстрее, чем люди, и непрерывно 24/7.	Вероятность уменьшения рабочих мест. Освобождение людей от рутинных обязанностей порой приводит к сокращению штата или перераспределению ролей.
Минимизация ошибок «человеческого фактора». Автоматическая сверка и консолидация данных снижают риск неточностей и несоответствий в отчётности.	Высокие первоначальные затраты. Лицензирование, настройка и обучение персонала могут потребовать значительных инвестиций.
Сокращение издержек и повышение производительности. Автоматизация многих рутинных процессов способствует экономии ресурсов и росту производительности труда.	Сложности интеграции с унаследованными системами. Некоторые старые ИТ-решения могут оказаться слабо совместимы с новыми цифровыми технологиями.
Ускорение принятия решений. Быстрая обработка информации даёт руководителям актуальные данные «здесь и сейчас», что повышает эффективность управления.	Необходимость постоянного обновления и поддержки. При отсутствии регулярного сопровождения и оптимизации эффективность может снижаться.
Улучшение клиентского сервиса. Персонализация, быстрые ответы на запросы, использование чат-ботов и виртуальных ассистентов повышают удовлетворённость потребителей.	Трудности в управлении изменениями. Перестройка корпоративной культуры и обучение сотрудников требуют времени и усилий со стороны менеджмента.

Наряду с экономией ресурсов компании получают более обширные возможности для планирования и взаимодействия с клиентами. Перераспределение обязанностей сотрудников, переход к более сложным задачам и необходимость постоянного обучения создают основу для повышения конкурентоспособности организаций.

Список литературы

- Ефимов И.А. RPA. Автоматизация бизнес-процессов в IT-сфере. Вестник науки. 2023. № 6 (63). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rpa-avtomatizatsiya-biznes-protsessov-v-it-sfere> (дата обращения: 08.01.2025).
- Косоруков А.А. Роботизация в сфере государственного управления. Социодинамика. 2019. № 11. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robotizatsiya-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 08.01.2025).
- Крюгер А.М., Сухарева Е.И., Афанасьева Т.Н. Автоматизация бизнес-процессов и ее влияние на работу компаний. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. №. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-i-ee-vliyanie-na-rabotu-kompaniy> (дата обращения: 08.01.2025).
- Мартыненко М.А., Куваева Е.Н. Автоматизация бизнес-процессов с использованием ИС: преимущества и возможности. Вестник науки. 2024. № 12 (81). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-s-ispolzovaniem-is-preimuschestva-i-vozmozhnosti> (дата обращения: 08.01.2025).

²⁵ Составлено автором.

5. Маштакова А.В., Файзрахманова Е.В. Автоматизация бизнес-процессов на предприятии с помощью Robotic Process Automation. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-na-predpriyatii-s-pomoschyu-robotic-process-automation> (дата обращения: 08.01.2025).
6. Петров С.К. Роботизация бизнес-процессов на примере предприятий сферы розничной торговли. Инновации и инвестиции. 2021. № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robotizatsiya-biznes-protsessov-na-primere-predpriyatij-sfery-roznichnoy-torgovli> (дата обращения: 08.01.2025).
7. Семенова А.А., Невейкин Е.Г. Развитие автоматизации бизнес-процессов. Инновации и инвестиции. 2023. № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-avtomatizatsii-biznes-protsessov> (дата обращения: 08.01.2025).
8. Тимербаев Р.Р. Автоматизация бизнес-процессов с использованием технологии RPA. E-Scio. 2019. № 12 (39). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-s-ispolzovaniem-tehnologii-rpa> (дата обращения: 08.01.2025).
9. Титов И.А. Цифровизация бизнес-процессов: влияние на экономическую эффективность. ЕГИ. 2024. № 5 (55). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-protsessov-vliyanie-na-ekonomicheskuyu-effektivnost> (дата обращения: 08.01.2025).
10. Черепанова Т.Г. Автоматизация бизнес-процессов как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 2-2 (108). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 08.01.2025).

References

1. Efimov I.A. RPA. Automation of business processes in the IT sphere. Bulletin of Science. 2023. No. 6 (63). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rpa-avtomatizatsiya-biznes-protsessov-v-it-sfere> (date of access: 01/08/2025).
2. Kosorukov A.A. Robotization in public administration. Sociodynamics. 2019. No. 11. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robotizatsiya-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya> (date of access: 01/08/2025).
3. Kruger A.M., Sukhareva E.I., Afanasyeva T.N. Automation of business processes and its impact on the work of companies. Actual problems of aviation and cosmonautics. 2019. No. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-i-ee-vliyanie-na-rabotu-kompaniy> (date of access: 08.01.2025).
4. Martynenko M.A., Kuvaeva E.N. Automation of business processes using 1C: advantages and possibilities. Bulletin of science. 2024. No. 12 (81). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-s-ispolzovaniem-1s-preimushchestva-i-vozmozhnosti> (date accessed: 01/08/2025).
5. Mashtakova A.V., Fayzrakhmanova E.V. Automation of business processes at the enterprise using Robotic Process Automation. Economy and business: theory and practice. 2021. No. 1-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-na-predpriyatii-s-pomoschyu-robotic-process-automation> (date accessed: 01/08/2025).
6. Petrov S.K. Robotization of business processes on the example of enterprises in the retail sector. Innovations and investments. 2021. No. 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robotizatsiya-biznes-protsessov-na-primere-predpriyatij-sfery-roznichnoy-torgovli> (date of access: 08.01.2025).
7. Semenova A. A., Neveikin E. G. Development of business process automation. Innovations and investments. 2023. No. 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-avtomatizatsii-biznes-protsessov> (date of access: 08.01.2025).
8. Timerbaev R.R. Automation of business processes using RPA technology. E-Scio. 2019. No. 12 (39). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-s-ispolzovaniem-tehnologii-rpa> (date of access: 08.01.2025).
9. Titov I.A. Digitalization of business processes: impact on economic efficiency. EGI. 2024. No. 5 (55). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-protsessov-vliyanie-na-ekonomicheskuyu-effektivnost> (date of access: 08.01.2025).
10. Cherepanova T.G. Automation of business processes as a factor in increasing the efficiency of entrepreneurial activity. Economy and business: theory and practice. 2024. No. 2-2 (108). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (date of access: 08.01.2025).

Статья поступила в редакцию 19.02.2025; одобрена после рецензирования 11.03.2025; принята к публикации 17.03.2025.

The article was submitted 19.02.2025; approved after reviewing 11.03.2025; accepted for publication 17.03.2025.

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

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-40-44>



Оригинальная статья / Original article
УДК 330.322:336.63

Инвестиционное поведение населения в современных условиях

А. О. Севрук

Студент

asja_sevruk@mail.ru

*Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,
Санкт-Петербург, Россия*

В. А. Варфоломеева

Кандидат экономических наук, доцент

varfvera@yandex.ru

*Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: В статье акцентируется внимание на аспектах, влияющих на инвестиционное поведение населения на финансовом рынке. Исследуются теоретические подходы к инвестиционному поведению населения, поведенческие особенности. Показана сравнительная характеристика видов финансовых инструментов для вложений физических лиц. Рассмотрены статистические данные инвестиционных предпочтений населения за 2022–2024 года. Авторы делают вывод по инвестиционному поведению населения в разные периоды экономической ситуации.

Ключевые слова: инвестиционное поведение, инвестирование физических лиц, инвестиционные решения, финансовые инструменты, ценные бумаги.

Для цитирования: Севрук А.О., Варфоломеева В.А. Инвестиционное поведение населения в современных условиях. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 40–44. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-40-44>.

Investment behavior of the population in modern conditions

A. O. Sevruk

Student

asja_sevruk@mail.ru

*Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
Saint-Petersburg, Russia*

V. A. Varfolomeeva

Cand. Sci. (Econ.)

varfvera@yandex.ru

*Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
Saint-Petersburg, Russia*

Abstract: *The article focuses on aspects that influence the investment behavior of the population in the financial market. Theoretical approaches to the investment behavior of the population, behavioral features are studied. A comparative characteristic of the types of financial instruments for investments of individuals is shown. Statistical data on investment preferences of the population for 2022–2024 are considered. The authors draw a conclusion on the investment behavior of the population in different periods of the economic situation.*

Keywords: *investment behavior, investment of individuals, investment decisions, financial instruments, securities.*

For citation: *Sevruk A.O., Varfolomeeva V.A. Investment behavior of the population in modern conditions. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 2. P. 40–44. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-40-44>.*

В условиях нестабильности российской экономики, инвестиционные решения граждан становятся более осознанными и зависят от множества факторов, таких как денежно-кредитная политика, инфляционные ожидания, доверие к финансовым институтам. Понимание механизмов и особенностей инвестирования, определённый уровень финансовой грамотности позволяет лучше ориентироваться в сложной экономической ситуации, принимать обоснованные инвестиционные решения, учитывая текущие направления и перспективы развития финансового рынка¹.

Инвестиционное поведение населения — совокупность принятых решений, касающихся распределения личных денежных активов среди разнообразных финансовых инструментов².

Теории инвестиционного поведения населения:

1. Теория рационального выбора. По теории инвесторы принимают решения путём тщательного анализа доступной информации и имеющихся альтернатив, стремясь нарастить свою выгоду.

2. Поведенческая теория финансов. Учитываются психологические факторы, влияющие на инвестиционные решения. Подчёркнута роль когнитивных искажений, эмоций, социального влияния на инвесторов³.

3. Теория жизненного цикла. На разных этапах жизни у людей могут быть разные финансовые цели и приоритеты, что влияет на их инвестиционные решения⁴.

4. Теория портфеля. Фокусирование на оптимизации инвестиционного портфеля путём распределения активов. Инвесторы стремятся найти баланс между риском и доходностью, распределяя свои средства между различными финансовыми инструментами⁵.

Типы поведенческих особенностей инвестирования населения⁶:

- Консервативный — характеризуется стремлением к минимизации рисков и предпочтением надёжных, но менее доходных активов, таких как депозиты или государственные облигации.
- Умеренный — предполагает баланс между риском и доходностью, с выбором разнообразных активов для диверсификации портфеля.

¹ Макарова Н.В., Мамий Е.А. Финансовый рынок России: детерминанты развития. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 11-3. С. 387.

² Переверзева А.А. Инвестиционное поведение физических лиц на финансовом рынке: концептуальная модель оценки. Российский экономический интернет-журнал. 2021. № 2.

³ Зорилэ М.М. Основные теории поведенческих финансов. Международный научный журнал «Вестник науки». 2019. № 5 (14). Т.1. С. 118.

⁴ Геронина, Н. Р. Возможности использования теории жизненного цикла в развитии инвестиционной активности населения. Российское предпринимательство. 2006. Т. 7. № 1. С. 89.

⁵ Занин М.А., Тлеппаев А.М. Стратегия физических лиц в сфере портфельного инвестирования. Наука без границ. 2018. № 4 (21). С. 47.

⁶ Какие бывают инвесторы? — URL: <https://anderidagroup.com/blog/kakie-byvayut-investory/> (дата обращения 12.03.2025).

- Агрессивный — характеризуется готовностью к принятию высоких рисков в надежде на получение значительной прибыли, например, через инвестиции в акции или высокодоходные облигации.

Знания основ инвестиционного поведения позволяет лучше анализировать и прогнозировать тенденции на финансовом рынке, а также разрабатывать эффективные меры по стимулированию инвестиций и повышению финансовой грамотности населения.

На инвестиционное поведение населения влияют следующие аспекты:

1. Ключевая ставка. Ставка является основным инструментом монетарной политики, оказывает непосредственное влияние на стоимость заёмных средств ⁷. Средняя ключевая ставка за 2019–2024 год составила 10,6% ⁸. Ставка за этот период колебалась от низких значений до значительного повышения, указывая на нестабильность экономической ситуации и необходимость постоянного мониторинга и адаптации денежно-кредитной политики. Колебания ставки оказывают существенное влияние на экономические процессы в стране, а именно на уровень кредитования, инвестиционные решения и общую экономическую активность. Так, повышение ставки рефинансирования делает кредиты более высокими, что приводит к снижению спроса на кредиты со стороны населения и бизнеса.

2. Инфляция. Инфляционное влияние имеет значительное влияние в создании инвестиционного поведения. Средний уровень инфляции за 2019–2024 года составил 7,53% ⁹. Периоду характерен рост инфляционных ожиданий и нестабильность на рынке. Для инвесторов высокая инфляция и ее изменения служит индикатором экономических рисков, требующих пересмотра стратегий вложения средств. Повышенный показатель инфляции провоцирует естественное снижение покупательской способности в обществе. В результате люди нередко обращаются к более рискованным активам, которые могут обеспечить повышенную доходность.

3. Экономическое развитие. Экономический рост способствует развитию условий для инвестиционных вложений, так как сопровождается повышением доходности среди населения, благоприятным изменением в деловом климате и возрастанием уровня доверия к экономике страны.

4. Показатель безработицы. Повышенная численность безработных граждан приводит к уменьшению доходов и уверенности в предполагаемом будущем, вследствие чего произойдёт снижение инвестирования в целом.

5. Стоимость национальной валюты. Курс валюты влияет на стоимость импорта и экспорта, активов, номинированных в иностранной валюте. Колебания курса влияют на инвестиционные решения населения.

6. Государственные меры поддержки. Любые меры, а именно налоговые льготы, субсидии или гаранты, способны стимулировать инвестиции в специальные финансовые секторы.

Анализ влияния различных экономических условий на поведение в инвестировании, обеспечивает возможность качественного проведения прогноза развития на финансовом рынке ¹⁰. В каждом финансовом инструменте присутствуют как плюсы, так и минусы (табл. 1).

Как видно из диаграммы 1, нет чёткой тенденции привлечения в какие-то одни финансовые инструменты. Снижение вложений в акции говорит о недоверии к данному финансовому инструменту вследствие рыночных колебаний, неопределённости. Адаптационное поведение реализуется в рамках рационального финансового поведения населения ¹¹. При высоком уровне инфляции и нестабильной процентной ставке наблюдается тенденция к более консервативным

⁷ Заярная И.А., Федорова М.А. Роль влияния ключевой ставки на финансовые риски. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 1.С. 80–83.

⁸ Ключевая ставка ЦБ РФ. — URL: <https://calcus.ru/klyuchevaya-stavka> (дата обращения 08.03.2025).

⁹ Инфляция по годам. — URL: <https://rg.ru/2024/12/28/inflaciia-po-godam-v-rossii.html> (дата обращения 12.03.2025).

¹⁰ Лялькова Е.Е., Хумарян З.М. Предпочтения участников рынка в выборе финансовых инструментов в современных условиях. Финансовые рынки и банки. 2024. № 1. С. 19.

¹¹ Орлов С.Н., Реутов Р.В. Теоретические основы процесса адаптации участников финансового рынка к изменениям, обусловленным современными трендами. Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9. № 4. С. 1643.

Таблица 1

Сравнительная характеристика видов финансовых инструментов¹²

Финансовый инструмент	Преимущества	Недостатки
Акции	Потенциал для роста капитала. Выплата дивидендов. Доступность. Диверсификация.	Риск потери капитала. Волатильность. Доход не гарантирован. Влияние внешних факторов.
Облигации	Низкий уровень риска. Фиксированная доходность. Ликвидность. Изменения процентных ставок.	Низкая доходность. Процентный риск. Инфляционный риск. Налогообложение.
Паевые инвестиционные фонды	Профессиональное управление. Прозрачность. Диверсификация.	Комиссия и сборы. Отсутствие выбора активов для вложений. Невысокая доходность.
Банковские вклады	Низкий уровень риска. Безопасность. Удобство в обращении. Ликвидность.	Низкая доходность. Налогообложение. Влияние надёжности коммерческого банка
Биржевые инвестиционные фонды	Диверсификация. Низкий уровень затрат. Налоговые льготы. Ликвидность.	Комиссии и сборы. Рыночные риски. Использование индекса при распределении активов.
Стартапы и венчурный капитал	Высокая доходность. Доступ инновационным разработкам. Диверсификация. Участие в развитии компании.	Высокий риск. Длительный промежуток времени для выхода инвестора из стартапа. Опыт и знание рынка.
Золото и драгоценные металлы	Защита от инфляции. Сохранение ценности. Не подвержены банкротству.	Отсутствие дохода. Волатильность цен. Зависит от спроса.

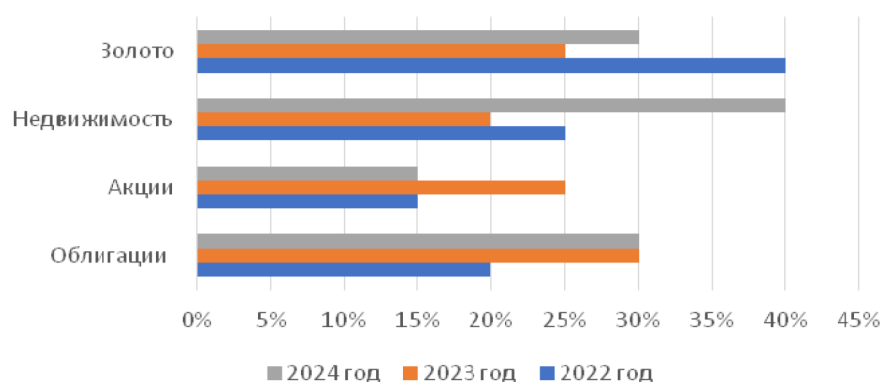


Рис. 1. Инвестиционные предпочтения населения за 2022–2024 года¹³

вложениям, тогда как при стабильной экономической ситуации инвесторы могут больше доверять рисковым активам. Решения, утверждаемые в финансово-кредитной политике, увеличение или, наоборот, снижение ключевой процентной ставки, меры, влияющие на регулировку финан-

¹² Составлено авторами на основе: Обзор инвестиционных инструментов . — URL <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/TrueProphet/8a4d4a75-8bc9-4cfd-9f41-d6dbc8dd67ce/?author=profile> (дата обращения 03.03.2025).

¹³ Составлено авторами на основе: Российский рынок готов к росту. — URL <https://www.tbank.ru/invest/research/strategy/2022-2023-russian-market/> (дата обращения 28.02.2025).

совых рынков, непосредственно сказываются на уникальности разнообразных инвестиций. Когда экономика испытывает рост, население склонно инвестировать, но в период кризиса становятся осторожны. Финансовые новости, аналитика через интернет, социальные сети оказывают зачастую отрицательное влияние на инвестиционные решения, поскольку достаточно низкий уровень финансовой грамотности населения.

Список литературы

1. Макарова Н.В., Мамий Е.А. Финансовый рынок России: детерминанты развития. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 11-3. С. 381–388.
2. Переверзева А.А. Инвестиционное поведение физических лиц на финансовом рынке: концептуальная модель оценки. Российский экономический интернет-журнал. 2021. № 2.
3. Зорилэ М.М. Основные теории поведенческих финансов. Международный научный журнал «Вестник науки». 2019. № 5 (14). Т. 1. С. 116–120.
4. Геронина, Н.Р. Возможности использования теории жизненного цикла в развитии инвестиционной активности населения. Российское предпринимательство. 2006. Т. 7. № 1. С. 84–89.
5. Занин М.А., Тлеппаев А.М. Стратегия физических лиц в сфере портфельного инвестирования. Наука без границ. 2018. № 4 (21). С. 46–51.
6. Какие бывают инвесторы? – URL: <https://anderidagroup.com/> (дата обращения 12.03.2025).
7. Заярная И.А., Федорова М.А. Роль влияния ключевой ставки на финансовые риски. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 1. С. 80–83.
8. Лялькова Е.Е., Хумарян З.М. Предпочтения участников рынка в выборе финансовых инструментов в современных условиях. Финансовые рынки и банки. 2024. № 1. С. 19–23.
9. Обзор инвестиционных инструментов. – URL <https://www.tbank.ru/> (дата обращения 3.03.2025).
10. Российский рынок готов к росту. – URL <https://www.tbank.ru/> (дата обращения 28.02.2025).
11. Орлов С.Н., Реутов Р.В. Теоретические основы процесса адаптации участников финансового рынка к изменениям, обусловленным современными трендами. Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9. № 4. С. 1641–1660.

References

1. Makarova N.V., Mamiy E.A. Financial market of Russia: development determinants. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. №. 11-3. P. 381–388.
2. Pereverzeva A.A. Investment behavior of individuals in the financial market: a conceptual assessment model. Russian Economic Internet Journal. 2021. №. 2.
3. Zorile M.M. Basic theories of behavioral finance. International scientific journal «Bulletin of Science». 2019. №. 5 (14). Vol. 1. P. 116–120.
4. Geronina, N.R. Possibilities of Using Life Cycle Theory in Developing Investment Activity of the Population. Russian Entrepreneurship. 2006. Vol. 7. №. 1. P. 84–89.
5. Zannin M.A., Tleppaev A.M. Strategy of Individuals in the Sphere of Portfolio Investment. Science Without Borders. 2018. № 4 (21). P. 46–51.
6. What types of investors are there? – URL: <https://anderidagroup.com/> (date of access 12.03.2025).
7. Zayarnaya I.A., Fedorova M.A. The role of the key rate on financial risks. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. №1. P. 80–83.
8. Lyalkova E.E., Khumaryan Z.M. Preferences of market participants in choosing financial instruments in modern conditions. Financial markets and banks. 2024. No. 1. P. 19–23.
9. Review of investment instruments. – URL <https://www.tbank.ru/> (date of access 3.03.2025).
10. The Russian market is ready for growth. – URL <https://www.tbank.ru/> (date of access 28.02.2025).
11. Orlov S.N., Reutov R.V. Theoretical foundations of the process of adaptation of financial market participants to changes caused by modern trends. Issues of innovative economics. 2019. Vol. 9. No. 4. P. 1641–1660.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 15.03.2025; одобрена после рецензирования 28.03.2025; принята к публикации 07.04.2025.

The article was submitted 15.03.2025; approved after reviewing 28.03.2025; accepted for publication 07.04.2025.

Региональная и отраслевая экономика / Regional and Industry Economy

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-45-55>



Оригинальная статья / Original article
УДК 338

Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений

О. В. Маркова

Кандидат экономических наук, доцент

markovaolga@yandex.ru

*Московский международный университет,
Москва, Россия*

Н. Н. Филимонова

Кандидат экономических наук, доцент

filimonova-nadin@yandex.ru

*Российский новый университет,
Москва, Россия*

Т. А. Шпилькина

Кандидат экономических наук, доцент

luk-72@mail.ru

*Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
Москва, Россия*

Л. С. Артамонова

Кандидат экономических наук, доцент

arta-larisa@yandex.ru

*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,
Москва, Россия*

Аннотация: Представленное исследование посвящено актуальным и принципиально важным аспектам, связанным с перспективами устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений. В исследовательской работе достаточно подробно изложены направления и факторы технологической трансформации российского бизнеса, проанализированы составляющие технологической независимости малых и средних предприятий, основные направления государственной поддержки бизнеса.

В исследовании авторов выделены проблемы развития некоторых отраслей экономики, таких как ИТ-отрасль, легкая промышленность, обозначены проблемы субъектов МСП. Приведены данные по оказанию помощи в проектной деятельности по видам деятельности и отраслям обрабатывающей промышленности фондом развития промышленности за 2024 год, что способствует реализации программы импортозамещения, научно-технологическому развитию бизнеса через систему научных фондов, центров компетенций, технологических платформ и повышения технологического суверенитета страны.

Ключевые слова: российский бизнес, импортозамещение, технологический суверенитет, научные фонды, технологические платформы, промышленность, государственная поддержка, санкции.

Для цитирования: Маркова О.В., Филимонова Н.Н., Шпилькина Т.А., Артамонова Л.С. Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 45–55. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-45-55>.

Prospects for the sustainable development of russian business in the context of sanctions restrictions

O. V. Markova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

markovaolga@yandex.ru

*Moscow International University,
Moscow, Russia*

N. N. Filimonova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

filimonova-nadin@yandex.ru

*Russian New University,
Moscow, Russia*

T. A. Shpilkina

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

luk-72@mail.ru

*Russian Academy of National Economy and Public Administration
under the the President of the Russian Federation,
Moscow, Russia*

L. S. Artamonova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

arta-larisa@yandex.ru

*Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia*

Abstract: The presented research is devoted to relevant and fundamentally important aspects related to the prospects for sustainable development of Russian business in the context of sanctions restrictions. The research paper describes in sufficient detail the directions and factors of technological transformation of Russian business, analyzes the components of technological independence of small and medium-sized enterprises, and the main directions of government business support.

The authors' study highlights the problems of the development of some sectors of the economy, such as the IT industry, light industry, and the problems of small and medium-sized businesses. The data on assistance in project activities by types of activities and branches of the manufacturing industry by the industrial development Fund for 2024 are presented, which contributes to the implementation of the import substitution program, scientific and technological business development through a system of scientific funds, competence centers, technology platforms and increasing the technological sovereignty of the country.

Keywords: Russian business, import substitution, technological sovereignty, scientific foundations, technology platforms, industry, government support, sanctions.

For citation: Markova O.V., Filimonova N.N., Shpilkina T.A., Artamonova L.S. Prospects for the sustainable development of russian business in the context of sanctions restrictions. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 2. P. 45–55. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-45-55>.

Современные условия функционирования российского бизнеса под влиянием санкционного давления характеризуются формированием принципиально новых тенденций и направлений развития, требующих тщательного анализа и прогнозирования¹. Как показывает анализ публикаций по данной теме, современная ситуация, сложившаяся сегодня в экономике страны, создаёт не только ограничения, но и новые возможности для качественной трансформации бизнес-моделей и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий².

Значение устойчивого развития для бизнеса в условиях глобальных изменений и санкционного давления приобретает стратегическое значение, так как помогает компаниям управлять операционными рисками, адаптироваться к изменениям на рынке и повышать свою привлекательность для инвесторов³. Компании, придерживающиеся принципов устойчивого развития, становятся более устойчивыми к внешним экономическим потрясениям, так как такие принципы способствуют сокращению затрат на ресурсы и повышению энергоэффективности, позволяют повысить репутацию среди клиентов и партнеров, все чаще ориентированных на социальную и экологическую ответственность⁴, а «перспективными целями устойчивого развития стали национальные интересы и обеспечение экономической и политической безопасности нашей страны»⁵. В конечном итоге устойчивое развитие становится для бизнеса не только способом адаптации, но и важным конкурентным преимуществом, повышающим стабильность и долгосрочную прибыльность компании в условиях современных вызовов и ограничений.

Анализируя сложившееся положение, можно констатировать существенное изменение географической структуры внешнеэкономических связей российского бизнеса. Компании активно осваивают рынки стран Азии, Африки и Латинской Америки, в том числе, в рамках объединения БРИКС, формируя новые логистические маршруты и торговые партнёрства. Этот процесс сопровождается качественной перестройкой производственных и сбытовых цепочек, что требует значительных инвестиций в развитие соответствующей инфраструктуры и компетенций персонала.

Существенные изменения наблюдаются в сфере технологического развития бизнеса. Ограничение доступа к западным технологиям стимулировало активизацию собственных разработок и формирование новых технологических альянсов. Особенно заметен этот процесс в таких отраслях как машиностроение, химическая промышленность, информационные технологии⁶. На рисунке 1 представлены основные направления технологической трансформации российского бизнеса в условиях санкций.

Малые и средние предприятия (МСП) являются одними из наиболее адаптируемых и мобильных организаций в экономической системе. Они «способны быстрее приспосабливаться к изменению рыночных условий, шире удовлетворяют потребности населения»⁷.

Такая гибкость позволяет им переходить в другие отрасли с более высоким спросом, особенно в ответ на давление санкций. Санкции побудили малые и средние предприятия занимать новые, незаполненные рыночные ниши и адаптироваться к специфическим требованиям.

¹ Конобеева А.Б., Маркова О.В. Особенности и перспективы реализации политики импортозамещения в России. Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2024. № 1. С. 61–77.

² Современные проблемы развития организаций, отраслей и территорий в условиях санкций, импортозамещения и концепции устойчивого развития: монография / Кол. авторов; под ред. Ю.И. Богомоловой, Т.А. Шпилькиной. — Москва: Русайнс, 2023. 418 с.

³ Управление устойчивым развитием крупного города, региона: проблемы и пути трансформации: коллективная монография / А.Ю. Манюшис, Н.Ф. Мельниченко, П.И. Бурак и др.; науч. ред. А.Ю. Манюшис. — М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2021. 572 с.

⁴ Золотухин Д.В. Устойчивое развитие предприятия. Методология и практика применения. Финансовые рынки и банки. 2023. № 3. С. 94–98.

⁵ Маркова О.В., Мельниченко Н.Ф. Формирование экосистемы устойчивого развития в России: проблемы и перспективы. Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 61–72.

⁶ Абдикеев Н.М. Импортозамещение в высокотехнологичных отраслях промышленности в условиях внешнего карантина. Управленческие науки. 2022. № 3. С. 53–69.

⁷ Янченко А.Ю., Ляшенко Е.А. Доступность государственной поддержки для малого бизнеса и осведомленность о ней малых предприятий. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23, № 1. С. 75–82.

Рис. 1. Основные направления технологической трансформации российского бизнеса ⁸

На практике субъекты МСП следуют одному из нескольких путей развития:

1. *Смена сегмента рынка.* Субъекты МСП могут переходить из одного сегмента рынка в другой, который предлагает более высокую доходность. Этот подход распространен среди предприятий сферы услуг, таких как частные спортивные залы, салоны красоты и частные школы. Так, крупные компании и стартапы в IT-секторе начали предлагать конкурентоспособные решения на рынках Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии, что не только способствует расширению их деятельности, но и поддерживает их финансовую устойчивость в условиях санкций.

2. *Трансформация и переориентация рынка.* Предприятия малого и среднего предпринимательства, особенно те, которые занимаются производством, могут реорганизоваться и адаптироваться для выхода на более прибыльные рынки в результате внутренних преобразований.

3. *Редомициляция.* Предполагает перерегистрацию бизнеса в регионе или стране с более благоприятными условиями ведения бизнеса. Такая «бизнес-миграция» часто включает продажу активов, установление связей с иностранными партнерами, корректировку стратегий управления бизнесом и сворачивание деятельности в России.

4. *Ликвидация.* Некоторые малые и средние предприятия могут полностью прекратить свою деятельность из-за неприемлемых условий. Чтобы справиться с санкциями и высокой ключевой ставкой ЦБР, МСП используют различные стратегии, включая создание «теневых» схем параллельного импорта, техническое перевооружение производственных мощностей. Кроме того, МСП проявляют повышенный интерес к государственно-частному партнерству (ГЧП) как жизнеспособному подходу в условиях режима санкций ⁹.

Существенное значение имеет и диверсификация бизнес-модели, позволяющая снизить зависимость от отдельных рынков или поставщиков. В условиях санкционных ограничений диверсификация становится ключевым инструментом управления рисками и обеспечения стабильности бизнеса. Направления диверсификации российского бизнеса показаны в таблице 1.

В частности, компании, сталкивающиеся с ограничением доступа к зарубежным партнерам, расширяют свои внутренние и региональные рынки. Например, российские производители бы-

⁸ Составлено авторами.

⁹ Репникова В.М., Дмитриева А.С. Санкционное давление как фактор развития малого и среднего предпринимательства. Экономика, предпринимательство и право. 2024. Том 14. № 3. С. 677–679.

Таблица 1

Направления диверсификации российского бизнеса ¹⁰

Направление	Содержание	Ожидаемые результаты
1. <i>Продуктовая</i> диверсификация	Расширение ассортимента, новые продукты	Снижение зависимости от отдельных товарных групп
2. <i>Географическая</i> диверсификация	Выход на новые рынки, новые регионы	Распределение рисков по территориям
3. <i>Технологическая</i> диверсификация	Освоение новых технологий, модернизация	Повышение гибкости производства
4. <i>Ресурсная</i> диверсификация	Расширение базы поставщиков, новые материалы	Обеспечение стабильности поставок

товой техники и электроники, которые ранее импортировали комплектующие из стран Европы и Азии, активно переходят на отечественные аналоги, а также развивают сотрудничество с другими странами СНГ и Азии.

Турецкие компании быстро воспользовались возможностью заполнить пробелы на российском рынке, создав специализированные подразделения для взаимодействия с российскими клиентами. В результате в 2022 году Россия стала страной-лидером по количеству иностранных совместных предприятий, созданных в Турции: 1363 компании были зарегистрированы с российским капиталом, что значительно больше, чем 177 компаний в 2021 году. Объем товарооборота между Россией и Турцией, который в 2021 году составил 34,73 млрд. долл., в 2022 году увеличился более чем вдвое и составил 68,19 млрд. долл.¹¹

Аналогичным образом, Китай стремится укреплять экономические связи с Россией, а Министерство иностранных дел Китая привержено поддержке стабильных промышленных цепочек и цепочек поставок, а также сотрудничеству в области энергетики, финансов, торговли продовольствием и транспорта. Хотя затраты выше из-за географической удаленности, они могут быть компенсированы более низкими затратами на товары китайского производства. Китай также пользуется собственной системой межбанковских платежей CIPS, которая позволяет осуществлять транзакции в юанях, не полагаясь на SWIFT.

Важным направлением адаптации становится импортозамещение, которое особенно актуально для высокотехнологичных отраслей и сельского хозяйства. Для поддержания уровня производства и обслуживания внутреннего спроса многие компании открывают новые направления внутри страны. В агропромышленном комплексе, например, санкции привели к резкому увеличению инвестиций в тепличные хозяйства и фермерские кооперативы. Такие проекты позволяют не только сократить зависимость от импортных продуктов, но и поддержать устойчивое развитие путем создания рабочих мест и укрепления локальной экономики. Однако в некоторых секторах, особенно в сфере информационных технологий, это требует существенной государственной поддержки, но, наверное, самые острые проблемы присутствуют в легкой промышленности.

В 2022 году после ухода зарубежных брендов вырос спрос на продукцию легкой промышленности, в особенности на детскую одежду, при этом, активизировались небольшие компании по пошиву одежды, которые столкнулись с нехваткой площадей, оборудования, кадров, и они были вынуждены обратиться за поддержкой к руководству регионов¹², и на тот момент многие ее получили. Именно тогда у многих жителей России появилась надежда на то, что наконец-то российская легкая промышленность сможет вырваться вперед, а российские бренды займут достойное место в покупательском предпочтении.

¹⁰ Составлено авторами на основе Репникова В.М., Дмитриева А.С. Санкционное давление как фактор развития малого и среднего предпринимательства. Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 3. С. 677–679.

¹¹ Число основанных россиянами в Турции компаний выросло на 670% за год. — URL: <https://www.forbes.ru/society/486372-cislo-osnovannyh-rossianami-v-turcii-kompanij-vyroslo-na-670-za-god> (дата обращения 22.02.2025).

¹² Шпилькина Т.А., Филимонова Н.Н., Артамонова Л.С., Шишова И.А. Тенденции развития отраслей и секторов экономики России в условиях санкций, импортозамещения и концепции устойчивого развития. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2022. Т. 21, № 3. С. 68–76.

Но вот по прошествии трёх лет оказалось, что остались проблемы с оснащением фабрик, наблюдается катастрофический дефицит кадров, и ко всему прочему «на фоне ухудшения общей экономической ситуации: введения НДС для субъектов МСП с выручкой свыше 60 млн руб., роста ключевой банковской ставки, невозможности купить современное оборудование, так как себестоимость производства внутри страны стала неподъемной для растущих российских компаний, они начали активнее размещать заказы на производство в других странах: Китае, Бангладеш, Шри-Ланке, Киргизии, где себестоимость производства существенно ниже»¹³. Существенной проблемой является и то, что «из азиатских стран идет огромное количество контрафактной продукции, не соответствующей принятым в России и Белоруссии техрегламентам и реализуемой через маркетплейсы. Поэтому Союзлегпром одной из главных задач видит создание единого техрегламента на продукцию легпрома для всех стран ЕАЭС»¹⁴.

Для решения проблем в легкой промышленности «в Союзлегпроме предлагают снизить единый тариф страховых взносов до 5% для предприятий с численностью персонала от 70 чел. Это позволит избежать дробления предприятий и их ухода в серую зону. Кроме этого, Союзлегпром предлагает создать в стране швейные кластеры: присутствие в них позволит производителям оптимизировать издержки на пошив изделий»¹⁵. Это позволит создать собственный фонд одежных брендов и повысить технологический суверенитет в этой сфере, что и требуется сейчас в рамках программы импортозамещения и стратегического развития страны.

Анализ практики функционирования российских предприятий в условиях санкционных ограничений позволяет выделить ряд ключевых факторов, определяющих возможности устойчивого развития бизнеса. Как показывают исследования, успешная адаптация к новым условиям требует комплексного подхода к управлению бизнесом, учитывающего как внутренние возможности предприятия, так и особенности внешней среды. Исследователь Донченко И.А. подчеркивает, что устойчивое развитие бизнеса в условиях санкций определяется способностью компаний эффективно управлять внутренними ресурсами и оперативно реагировать на изменения внешней среды¹⁶, что можно увидеть в таблице 2, а составляющие технологической независимости бизнеса приведены на рисунке 2.

Таблица 2

Факторы устойчивого развития бизнеса в условиях санкций¹⁷

Основные направления развития	Общая характеристика
1. Технологическая независимость предприятий.	Она считается важнейшим фактором обеспечения устойчивости предприятий, предполагающая наличие собственных компетенций в критически важных областях. Опыт показывает, что компании, инвестировавшие в развитие технологического потенциала, демонстрируют более высокую устойчивость к внешним шокам и способность к быстрой адаптации производственных процессов (см. рис. 3).
2. Управление финансовыми ресурсами предприятия	В условиях ограниченного доступа к внешнему финансированию особую значимость приобретает способность компаний генерировать внутренние источники развития и оптимизировать структуру затрат.
3. Развитие человеческого капитала	Особое внимание следует уделять такому ключевому ресурсу современного бизнеса как развитие человеческого капитала и человеческого потенциала. Компании, инвестирующие в развитие персонала и формирование корпоративной культуры, демонстрируют более высокую способность к адаптации и внедрению инноваций.

¹³ Швейная отрасль: взлёт пока откладывается. Моноколь. № 12, 17–23 марта. С. 8.

¹⁴ Там же.

¹⁵ Там же.

¹⁶ Донченко И.А. Субъекты малого и среднего предпринимательства в условиях санкционных ограничений: трудности, поддержка, возможности. Молодой ученый. 2022. № 19 (414). С. 176–178.

¹⁷ Составлено авторами.

Продолжение таблицы 2

Основные направления развития	Общая характеристика
4. Качество управленческих решений.	Значимым фактором устойчивости является качество управленческих решений и способность менеджмента эффективно реагировать на изменения внешней среды. Как показывает практика, успешные компании отличаются высоким уровнем управленческой гибкости и способностью быстро перестраивать бизнес-процессы.
5. Цифровизация бизнес-процессов.	В современных условиях возрастает роль цифровых технологий, как фактора обеспечения устойчивости бизнеса. Цифровизация позволяет оптимизировать бизнес-процессы, повысить эффективность управления, и обеспечить новые каналы взаимодействия с клиентами и партнёрами.
6. Выстраивание эффективных партнёрских отношений.	Существенное значение имеет также развитие партнёрских отношений и формирование устойчивых бизнес-экосистем. Сетевое взаимодействие позволяет компаниям объединять ресурсы, обмениваться опытом и совместно реагировать на внешние вызовы.
7. Репутационный капитал компаний.	В условиях санкционных ограничений особую роль играет репутационный капитал компаний и их способность поддерживать доверительные отношения с заинтересованными сторонами. Практика показывает, что предприятия с высоким уровнем доверия со стороны клиентов и партнёров имеют более устойчивые позиции на рынке.

Завершая анализ ключевых факторов устойчивого развития, следует подчеркнуть необходимость системного подхода к их реализации. Считаем, что только комплексный учёт всех факторов и их взаимосвязей позволяет обеспечить долгосрочную устойчивость бизнеса в условиях санкционных ограничений и глобальной неопределённости¹⁸.

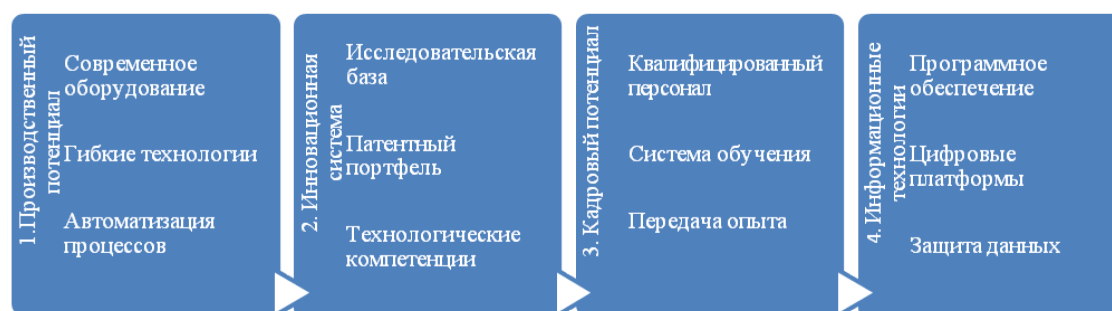


Рис. 2. Составляющие технологической независимости бизнеса¹⁹

Существенное значение для устойчивого развития бизнеса имеет также способность компаний эффективно управлять цепочками поставок. В условиях санкционных ограничений особую актуальность приобретает формирование устойчивых логистических систем, способных адаптироваться к изменениям внешней среды. Важным аспектом обеспечения устойчивости является также развитие системы риск-менеджмента, позволяющей своевременно идентифицировать и минимизировать потенциальные угрозы для бизнеса. Компании, внедряющие современные методы управления рисками, демонстрируют более высокую способность к сохранению стабильности в кризисных ситуациях.

Особое внимание следует уделять вопросам энергоэффективности и ресурсосбережения как важным факторам поддержания конкурентоспособности в условиях роста издержек. Внедрение

¹⁸ Современные проблемы развития организаций, отраслей и территорий в условиях санкций, импортозамещения и концепции устойчивого развития : монография / Кол. авторов; под ред. Ю.И. Богомоловой, Т.А. Шпилькиной. — Москва: Русайнс, 2023. 418 с.

¹⁹ Составлено авторами.

энергосберегающих технологий и оптимизация использования ресурсов позволяют компаниям снижать операционные затраты и повышать эффективность производства. По оценкам экспертов, потенциал снижения энергоёмкости российской промышленности составляет 35–40%²⁰.

Значимым фактором устойчивого развития является также способность компаний эффективно управлять интеллектуальным капиталом. В условиях ограниченного доступа к внешним технологиям особую ценность приобретают собственные разработки и инновационные решения. Как показывает практика, предприятия, активно развивающие свой инновационный потенциал, демонстрируют более высокую устойчивость к внешним шокам.

Государственная поддержка играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития бизнеса в условиях санкционных ограничений. К важным финансовым инструментам государственной поддержки можно отнести: льготное кредитование, субсидирование процентных ставок, предоставление государственных гарантий. Практика показывает, что такие меры позволяют предприятиям поддерживать необходимый уровень инвестиционной активности и реализовывать программы модернизации производства. На рисунке 3 представлены основные направления государственной поддержки бизнеса.



Рис. 3. Основные направления государственной поддержки бизнеса²¹

Важным аспектом государственной поддержки является содействие технологическому развитию предприятий через систему грантов, софинансирование исследований и разработок, поддержку трансфера технологий. Эти меры способствуют повышению технологической независимости российского бизнеса и развитию собственных компетенций в критически важных областях.

Особую роль в системе государственной поддержки играет развитие механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП), позволяющих объединить ресурсы государства и бизнеса для реализации стратегически важных проектов. Как отмечает Е.А. Панова, «государственно-частное партнёрство становится эффективным инструментом мобилизации инвестиционных ресурсов и реализации масштабных инфраструктурных проектов в условиях санкционных ограничений»²².

В сфере промышленной политики приоритетное значение приобретает поддержка проектов по созданию новых производственных мощностей и модернизации существующих предприятий. Государство активно стимулирует развитие импортозамещающих производств через механизмы проектного финансирования и специальные инвестиционные контракты. Эти инструменты по-

²⁰ Министерство экономического развития Российской Федерации: правительство снизит энергоёмкость российской экономики на 35% к 2035 году. — URL: <https://iz.ru/1570518/2023-09-07/pravitelstvo-snizit-energoeffektivnost-rossiiskoi-ekonomiki-na-35-k-2035-godu> (дата обращения 02.03.2025).

²¹ Составлено авторами.

²² Панова Е.А. Пути адаптации деятельности российских предприятий к санкционным ограничениям. Вестник ГУУ. 2023. № 10. С. 193–200.

звolyют существенно снизить инвестиционные риски и обеспечить необходимый уровень рентабельности проектов.

Активную поддержку предпринимателям и бизнесу оказывает Фонд развития промышленности (ФРП), созданный в 2014 году. По имеющимся данным «в 2024 году ФРП начал финансирование 283 новых проектов промышленных предприятий. Общая сумма льготных средств, предоставленных промышленным предприятиям, составила более 104 млрд. руб.»²³. За прошедший год ФРП профинансировал в рамках программы «Проекты развития» 127 проектов. На втором месте по популярности оказалась программа «Комплекующие изделия» с 52 проектами, а на третьем — «Производительность труда» с 27 проектами.

ФРП активно финансирует проекты предприятий из разных отраслей обрабатывающей промышленности, так «в 2024 году активнее всего финансовыми инструментами Фонда пользовались машиностроители — 95 проектов, второе место заняли компании из отрасли металлообработки / металлургии — 45 проектов, а третье место досталось предприятиям химической отрасли — 42 проекта»²⁴ (см. рис. 4 и 5).

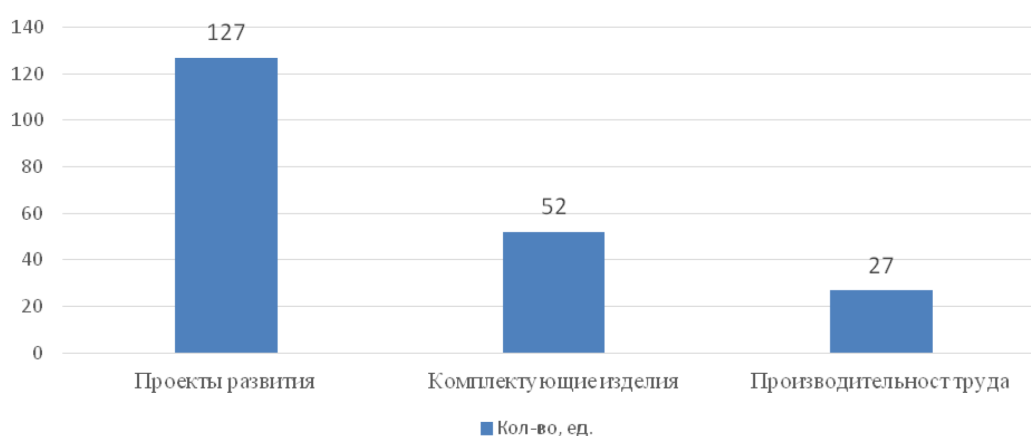


Рис. 4. Количество проектов, которые были профинансированы ФРП в 2024 году по видам программ²⁵

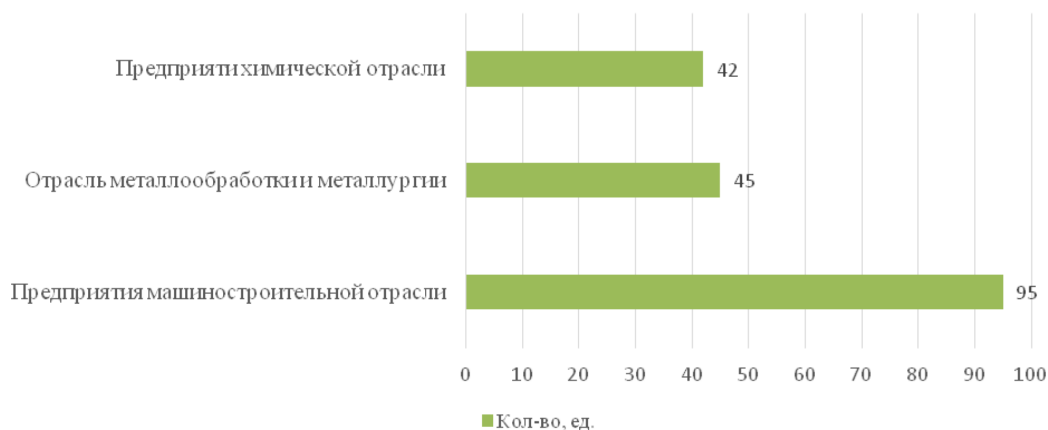


Рис. 5. Количество проектов, которые были профинансированы ФРП в 2024 году по отраслям обрабатывающей промышленности²⁶

²³ ФРП в 2024 году начал финансирование 283 новых проектов промышленных предприятий. <https://frprf.ru/press-tsentr/novosti/frp-v-2024-godu-nachal-finansirovanie-283-novykh-proektov-promyshlennykh-predpriyatiy/> (дата обращения 17.03.2025).

²⁴ Там же.

²⁵ Составлено авторами на основе данных: ФРП в 2024 году начал финансирование 283 новых проектов промышленных предприятий. <https://frprf.ru/press-tsentr/novosti/frp-v-2024-godu-nachal-finansirovanie-283-novykh-proektov-promyshlennykh-predpriyatiy/> (дата обращения 17.03.2025).

²⁶ Там же.

Важным направлением государственной поддержки является содействие цифровой трансформации бизнеса. В рамках национальной программы «Экономика данных» реализуются меры по стимулированию внедрения цифровых технологий, развитию отечественных IT-решений, подготовке кадров для цифровой экономики. Особое внимание уделяется поддержке малого и среднего предпринимательства как наиболее уязвимого сегмента бизнеса в условиях санкционных ограничений. Реализуются программы льготного кредитования, предоставления грантов на развитие бизнеса, компенсации затрат на технологическое присоединение, аренду помещений и оборудования.

Система государственной поддержки включает также меры по развитию кадрового потенциала предприятий через механизмы субсидирования затрат на профессиональное обучение и переподготовку персонала, стимулирование создания корпоративных образовательных центров, поддержку программ наставничества и передачи опыта.

В рамках региональной политики формируются территориальные кластеры и особые экономические зоны, предоставляющие резидентам комплекс налоговых и административных преференций. Такие механизмы способствуют формированию точек роста в регионах и развитию кооперационных связей между предприятиями²⁷.

Важным элементом государственной поддержки является содействие научно-технологическому развитию бизнеса через систему научных фондов, центров компетенций, технологических платформ. Это позволяет предприятиям получать доступ к передовым разработкам и технологиям, необходимым для обеспечения конкурентоспособности в условиях санкционных ограничений.

В завершение хотелось бы отметить, что эффективность государственной поддержки во многом определяется способностью оперативно адаптировать применяемые инструменты к меняющимся условиям внешней среды и потребностям бизнеса. Постоянный мониторинг результативности принимаемых мер и их корректировка с учётом обратной связи от предпринимательского сообщества позволяют обеспечивать необходимую гибкость и адресность поддержки, что критически важно для обеспечения устойчивого развития бизнеса в текущих условиях.

Список литературы

1. Абдикеев Н.М. Импортозамещение в высокотехнологичных отраслях промышленности в условиях внешнего карантина. *Управленческие науки*. 2022. № 3. С. 53–69.
2. Донченко И.А. Субъекты малого и среднего предпринимательства в условиях санкционных ограничений: трудности, поддержка, возможности. *Молодой ученый*. 2022. № 19 (414). С. 176–178.
3. Золотухин Д.В. Устойчивое развитие предприятия. Методология и практика применения. *Финансовые рынки и банки*. 2023. № 3. С. 94–98.
4. Конобеева А.Б., Маркова О.В. Особенности и перспективы реализации политики импортозамещения в России. *Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА*. 2024. № 1. С. 61–77.
5. Маркова О.В., Мельниченко Н.Ф. Формирование экосистемы устойчивого развития в России: проблемы и перспективы. *Муниципальная академия*. 2024. № 3. С. 61–72.
6. Панова Е.А. Пути адаптации деятельности российских предприятий к санкционным ограничениям. *Вестник ГУУ*. 2023. № 10. С. 193–200.
7. Репникова В.М., Дмитриева А.С. Санкционное давление как фактор развития малого и среднего предпринимательства. *Экономика, предпринимательство и право*. 2024. Том 14. № 3. С. 677–679.
8. Современные проблемы развития организаций, отраслей и территорий в условиях санкций, импортозамещения и концепции устойчивого развития : монография / Кол. авторов; под ред. Ю.И. Богомоловой, Т.А. Шпилькиной. — Москва: Русайнс, 2023. 418 с.
9. Управление устойчивым развитием крупного города, региона: проблемы и пути трансформации: коллективная монография / А.Ю. Манюшис, Н.Ф. Мельниченко, П.И. Бурак и др.; науч. ред. А.Ю. Манюшис. — М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2021. 572 с.

²⁷ Шабыкова М.А. Направления развития промышленности России в условиях санкционных ограничений. *Финансовые рынки и банки*. 2023. № 1. С. 115–120.

10. Шабыкова М.А. Направления развития промышленности России в условиях санкционных ограничений. Финансовые рынки и банки. 2023. № 1. С. 115–120.
11. Шпилькина Т.А., Филимонова Н.Н., Артамонова Л.С., Шишова И.А. Тенденции развития отраслей и секторов экономики России в условиях санкций, импортозамещения и концепции устойчивого развития. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2022. Т. 21, № 3. С. 68–76.
12. Янченко А.Ю., Ляшенко Е.А. Доступность государственной поддержки для малого бизнеса и осведомленность о ней малых предприятий. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23, № 1. С. 75–82.

References

1. Abdikeyev N.M. Import substitution in high-tech industries under external quarantine. Management sciences. 2022. No 3. Pp. 53–69.
2. Donchenko I.A. Small and medium-sized businesses under sanctions restrictions: difficulties, support, opportunities. Young Scientist. 2022. No. 19 (414). S. 176–178.
3. Zolotukhin D.V. Sustainable development of the enterprise. Methodology and application practice. Financial markets and banks. 2023. No. 3. Pp. 94–98.
4. Konobeeva A.B., Markova O.V. Features and prospects of the implementation of import substitution policy in Russia. Bulletin of the Moscow University of Finance and Law MFUA. 2024. No 1. Pp. 61–77.
5. Markova O.V., Melnichenko N.F. Formation of an ecosystem of sustainable development in Russia: problems and prospects. Municipal Academy. 2024. No. 3. Pp. 61–72.
6. Panova E.A. Ways to adapt the activities of Russian enterprises to sanctions restrictions. Bulletin of GUU. 2023. No. 10. Pp. 193–200.
7. Repnikova V.M., Dmitrieva A.S. Sanctions pressure as a factor in the development of small and medium-sized enterprises. Economics, entrepreneurship and law. 2024. Volume 14. No. 3. Pp. 677–679.
8. Modern problems of development of organizations, industries and territories in the context of sanctions, import substitution and the concept of sustainable development: monograph / The team of authors; edited by Yu.I. Bogomolova, T.A. Shpilkina. — Moscow: Rusains, 2023. 418 pp.
9. Managing the sustainable development of a large city and region: problems and ways of transformation: a collective monograph A.Y. Manyushkis, N.F. Melnichenko, P. N.I. Burak and others; scientific editorship by A.Y. Manyushkis. — Moscow: Scientific Library Publishing House, 2021. 572 pp.
10. Shabykova M.A. Directions of Russian industry development in the context of sanctions restrictions. Financial markets and banks. 2023. No. 1. Pp. 115–120.
11. Shpilkina T.A., Filimonova N.N., Artamonova L.S., Shishova I.A. Trends in the development of industries and sectors of the Russian economy in the context of sanctions, import substitution and the concept of sustainable development. Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2022. T. 21, No 3. Pp. 68–76.
12. Yanchenko A.Yu., Lyashenko E.A. Availability of government support for small businesses and awareness of small enterprises about it. Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2024. T. 23, No 1. Pp. 75–82.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 18.03.2025; одобрена после рецензирования 31.03.2025; принята к публикации 07.04.2025.

The article was submitted 18.03.2025; approved after reviewing 31.03.2025; accepted for publication 07.04.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-56-63>

Обзорная статья / Review article

УДК 658: 65.011.56

Оценка влияния цифровых технологий на конкурентоспособность рынка розничной торговли

М. А. Самохин

Аспирант

makcsamohin@gmail.com

Кафедра менеджмента,

Московский финансово-промышленный университет Синергия,

Москва, Россия

Аннотация: В статье рассматривается специфика цифровых технологий в контексте развития торговой отрасли, в частности розницы. Делается акцент на том, что в условиях цифровизации рынок розничной торговли претерпел существенные изменения, перестроив свои методы и подходы на новые технологические пути. В теоретической части работы описываются различные подходы к пониманию сущности конкурентоспособности в условиях цифровизации.

Целью статьи является проведение комплексной оценки влияния цифровых технологий на конкурентоспособность рынка розничной торговли. В текущих условиях развития экономики и большого ассортимента товаров сложно поддерживать достойный уровень конкурентоспособности, в связи с чем требуется глубокий анализ новых методов оценки.

Предметом исследования выступают цифровые технологии, способные существенно влиять на розничную торговлю.

Методы, которые были использованы в работе, включают теоретический анализ, метод статистики, количественные методы, метод дедукции и обобщения полученных результатов.

Результаты работы подчеркивают значимость и роль инструментов цифровизации, таких как искусственный интеллект, большие данные, аналитика, интернет вещей, в реализации стратегий розничной торговли. Современные предприятия должны больше уделять внимание данному аспекту, так как технологии помогут им повысить эффективность, конкурентоспособность и адаптивность своей операционной деятельности.

Ключевые слова: цифровизация, технологии, искусственный интеллект, розничная торговля, конкурентоспособность.

Для цитирования: Самохин М.А. Оценка влияния цифровых технологий на конкурентоспособность рынка розничной торговли. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-56-63>.

Assessment of the impact of digital technologies on the competitiveness of the retail market

M. A. Samokhin

Postgraduate student

makcsamohin@gmail.com

Department of Management,

Moscow University of Finance and Industry Synergy,

Moscow, Russia

Abstract: The article examines the specifics of digital technologies in the context of the development of the trade industry, in particular retail. The emphasis is placed on the fact that in the context of digitalization, the retail market has undergone significant changes, having restructured its methods and approaches to new technological ways. The

theoretical part of the paper describes different approaches to understanding the essence of competitiveness in the context of digitalization.

The purpose of the article is to conduct a comprehensive assessment of the impact of digital technologies on the competitiveness of the retail market. In the current conditions of economic development and a large range of goods, it is difficult to maintain a decent level of competitiveness, which requires an in-depth analysis of new assessment methods.

The subject of the study is digital technologies that can significantly affect retail trade.

The methods used in the work include theoretical analysis, statistical method, quantitative methods, method of deduction and generalization of the obtained results.

The results of the work emphasize the importance and role of digitalization tools such as artificial intelligence, big data, analytics, and the Internet of Things in the implementation of retail strategies. Modern enterprises should pay more attention to this aspect, as technology will help them improve the efficiency, competitiveness and adaptability of their operations.

Keywords: digitalization, technology, artificial intelligence, retail trade, competitiveness.

For citation: Samokhin M.A. Trends in the development of the retail market in the context of digitalization. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 2. P. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-56-63>.

Введение

Актуальность темы объясняется тем, что в условиях цифровизации экономики происходят процессы, связанные с переходом на новый этап развития всех сфер деятельности, особенно рынка торговли. В связи с этим существенно меняются предпочтения потребителей, повышается уровень конкуренции между предприятиями торговой сферы, что вынуждает их искать новые пути взаимодействия с клиентами. Конкурентная среда и внешние факторы влияют на компании розничной торговли, создавая как новые перспективы, так и потенциальные риски.

В условиях жесткой конкуренции классические инструменты и средства стали неэффективными, поэтому необходимо опережать среднерыночную динамику и показатели основных соперников, чтобы увеличивать свою долю на рынке. На каждом этапе деятельности предприятий становится особо важным выпускать качественную продукцию и наращивать производственные показатели. Постоянное улучшение конкурентных преимуществ позволит бизнесу оставаться устойчивым и успешным в долгосрочной перспективе.¹

В рамках повышения конкурентоспособности цифровые технологии стали главным инновационным решением на рынке розничной торговли. Предприятия данной сферы, которые смогли оперативно реагировать на изменения рынка, имеют наилучшие возможности с точки зрения конкурентных преимуществ. Главным аспектом к лидерству в отрасли становится умение предсказывать запросы клиентов, касающиеся сервиса и товаров. При этом динамичная среда, несмотря на свою непредсказуемость, создает благоприятные условия для развития через внедрение инновационных решений.²

Кроме этого после пандемии коронавируса и в период введения санкций произошла существенная трансформация потребительского поведения. Повсеместное распространение цифровизации в различных областях жизни и неограниченный доступ к информационным ресурсам изменили требования клиентов к качеству обслуживания. Введенные санкции, растущая инфляция и ограничительные меры создали непростую ситуацию на рынке розничной торговли, где усилилась борьба за покупателя. На сегодняшний день современный потребитель формирует единые стандарты качества товаров и сервиса. Он опирается на свой опыт взаимодействия с цифровыми технологиями. Изменение покупательских предпочтений и возросшая осведомленность клиентов стали главными факторами, определяющими развитие розничной торговли.

¹ Кузин А.В. Проблемы и перспективы конкуренции торговых сетей. *Маркетинг*. 2020. № 1. С. 25–28.

² Удальцова Н.Л. Цифровая трансформация и новые формы бизнеса в розничной торговле. *Региональная и отраслевая экономика*. 2023. № 2 (219). С. 151–158.

С теоретической точки зрения понятие конкурентоспособности многоаспектно и имеет разные подходы. Например, исследователь Ежова В.А. определяет ее как возможность компании генерировать прибыль.³ В свою очередь, другой исследователь Пармененков К.Н. представляет более развернутую концепцию, рассматривая конкурентоспособность в рамках рыночного соперничества. По его мнению, это явление характеризуется противостоянием экономических субъектов, где одни становятся победителями, а другие проигравшими. Исследователь подчеркивает, что в основе такого соперничества лежит законное право участников рынка реализовывать свой потенциал, что неминуемо ведет к конфликту предпринимательских интересов и целей.⁴

Что касается торговой сферы, то на конкурентоспособность оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. Они в большей степени воздействуют на способность торговых предприятий конкурировать на рынке. Благодаря особенностям торговой деятельности в сфере потребительских товаров, компании могут развивать множество конкурентных преимуществ. Грамотное использование этих преимуществ не только обеспечивает стабильные конкурентные позиции, но и позволяет стимулировать потребительский интерес к продуктам и сервисам компании, тем самым увеличивая спрос среди целевой аудитории.

Так как рынок розничной торговли стремительно развивается, то стоит сказать, что главным инструментом конкурентных преимуществ выступают именно цифровые технологии и системы, способные объединять всех участников данного процесса.⁵ На рисунке 1 можно увидеть главные направления, характеризующие современные инновационные процессы розничной торговли.

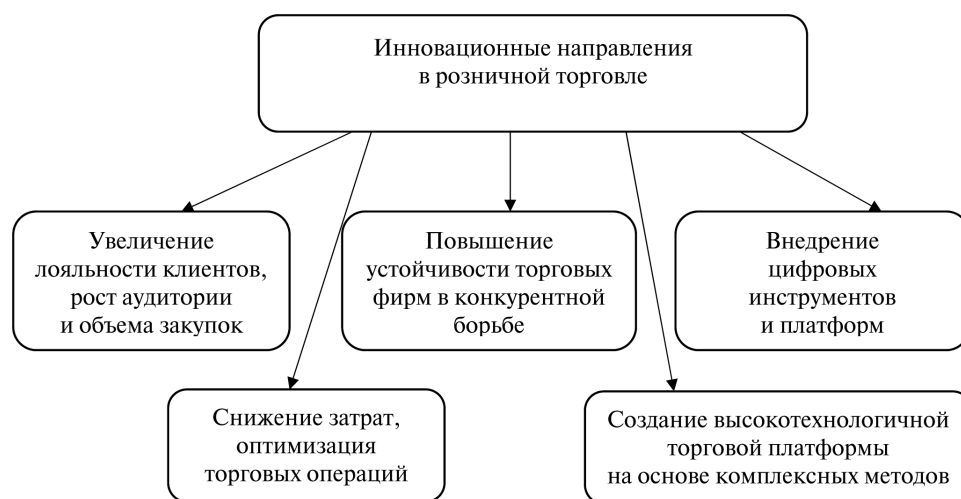


Рис. 1. Инновационные направления в розничной торговле⁶

В целом, можно сказать, что конкурентоспособный рынок ориентирован на потребности клиентов. Благодаря цифровым средствам предприятия могут комплексно подходить к своей деятельности, которая, в свою очередь, нуждается в оценке с целью разработки дальнейших стратегических решений.

Материалы и методы исследования

Материалами исследования послужили статистические данные с сайта Росстат, а также официальные отчеты по динамике и состоянию розничной торговли. Методы, которые были исполь-

³ Ежова В.А. Теория отраслевых рынков: учебное пособие. — СПб., СПбГТУРП, 2015. 40 с.

⁴ Пармененков, К.Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России : монография / К.Н. Пармененков. — Москва: ИНФРА-М, 2022. 80 с.

⁵ Паскова А.А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии. Новые технологии. 2020. Т. 16, № 6. С. 123–131.

⁶ Составлено автором.

зованы в работе, включают в себя, теоретический анализ, метод статистики, метод дедукции и обобщения полученных результатов.

Результаты и обсуждения

Как известно, за последние пять лет рынок розничной торговли претерпел серьёзные изменения, обусловленные, в первую очередь, пандемийным периодом, когда большинство магазинов перешли практически на онлайн продажи. Руководители крупнейших ритейлов вынуждены были перестроиться на новые пути и направления в сфере продаж, так как традиционные методы потеряли свою эффективность. Затем в начале 2022 года рынок торговли снова столкнулся с серьезными проблемами, вызванными многочисленными санкциями и ограничениями. Большинство зарубежных компаний ушло с российского рынка и производители стали разрабатывать иные стратегии торговли. За последние пару лет розничная торговля смогла, главным образом, перестроиться за счет внедрения новейших методов и технологий, позволяющих не только продвигать товар на новые рынки, но и выдерживать жесткую конкуренцию.

Если анализировать розничную торговлю, то можно увидеть, что в категории товаров одежды и обуви, магазины, которые обычно работают как монобрендовые точки, отсутствует конкуренция между ритейлером и производителем. Это объясняется тем, что они сотрудничают с внешними поставщиками на основе контрактного производства. Интернет-магазины также не имеют такой проблемы благодаря неограниченному виртуальному пространству, позволяющему удовлетворять потребности как продавцов, так и покупателей. Рынок электронной коммерции за 2022–2024 годы нарастил особую популярность, благодаря своим преимуществам, показав положительные результаты в продажах.⁷

Что касается продуктового ритейла, то стоит сказать, что торговые сети могут вступать в прямую конкуренцию с поставщиками, выпуская продукцию под собственными торговыми марками для реализации в своих точках продаж.⁸ То есть проблема конкуренции между ритейлером и производителем актуальна преимущественно для продовольственного сектора, где сети активно развивают собственные бренды. На рисунке 2 представлен оборот розничной торговли в целом с 2019 по 2025 годы.



Рис. 2. Оборот розничной торговли, трлн. руб., 2021–2025 гг.⁹

Так, согласно отчету Росстата, опубликованному в начале 2025 года, российский ритейл показал значительный подъем. Совокупный объем розничных продаж достиг отметки в 55,59 триллиона рублей, превысив показатели предыдущего года на 7,2%.¹⁰

Декабрь 2024 года характеризуется тем, что оборот розничной торговли составил 5,67 трлн. рублей, что на 5,2% больше, чем годом ранее. Интересным фактом является то, что произошло изменение структуры торговли, то есть доля традиционных рынков и ярмарок сократилась с 4,3%

⁷ Объем продаж онлайн-торговли России в I полугодии вырос на 20%. — Режим доступа: <https://fas.gov.ru/srv/node/620>. Дата обращения 28.02.2025.

⁸ Федотов А.Н. Особенности организации маркетинга сетевого продуктового ритейла в условиях новых торговых форматов. Электронный научный журнал Байкальского государственного университета. 2021. Т. 12. № 1. 10 с.

⁹ Розничная торговля и общественное питание — Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya>. Дата обращения 28.02.2025.

¹⁰ Там же.

до 3,8% по сравнению с 2023 годом. Основными драйверами роста выступили организованные торговые сети и частные предприниматели, работающие вне рыночных площадок. Так их совокупная доля в общем обороте составила 96,2%.¹¹

В связи с тем, что изменился контекст направлений развития розничной торговли, наблюдается серьезная конкурентная борьба. В таких условиях торговые предприятия ориентируются на цифровизацию и технологические инновации. Благодаря современным цифровым решениям торговый бизнес получает возможность привлекать покупателей уникальным опытом, основанным на передовых технологиях.¹² Внедрение цифровых инструментов помогает компаниям оперативно адаптироваться к переменам на рынке и поддерживать конкурентные преимущества. При этом технологическая трансформация позволяет найти баланс между сокращением издержек и сохранением высоких стандартов обслуживания клиентов. Такие инструменты как искусственный интеллект, роботизация и аналитика данных стали главными элементами в формировании компаний нового типа.¹³ Торговые ритейлеры строят свою деятельность на основе информационно-ориентированного подхода к управлению. Одновременно с этим развивались технологии периферийной обработки данных и интернета вещей, что позволило не только ускорить процесс получения потребительской информации, но и существенно повысить её детализацию. На рисунке 3 представлена информация, касающаяся профиля инвестирования розничных сетей в развитие цифровых технологий в 2023 году. Согласно данным рисунка 3, наибольший процент инвестирования связан с аналитикой и использованием искусственного интеллекта, также актуальным является применение блокчейн технологий.

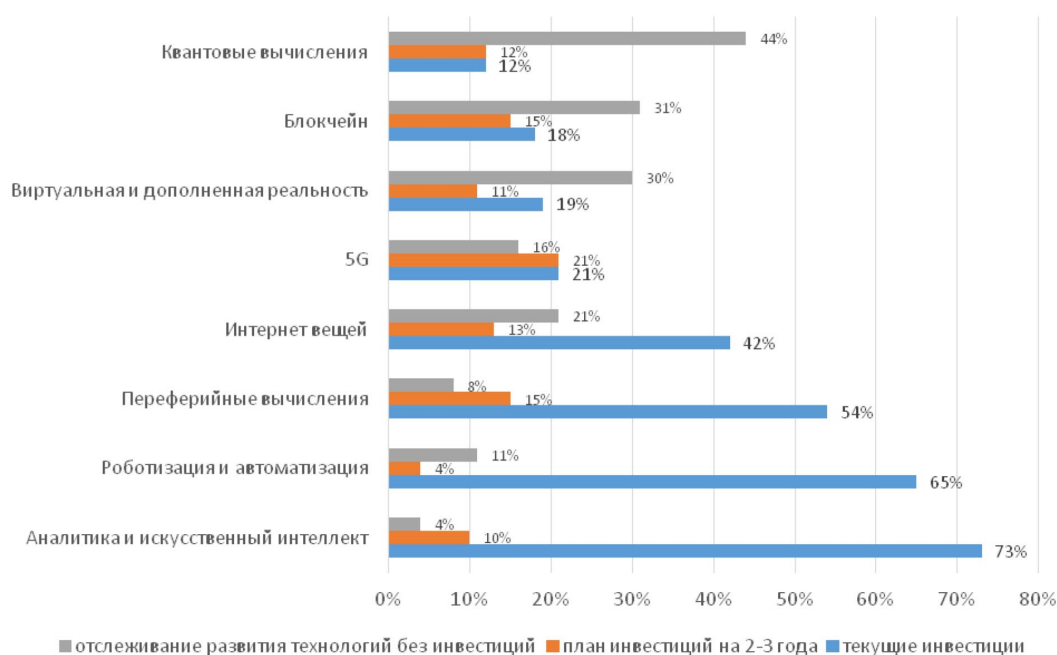


Рис. 3. Профиль инвестирования розничных сетей в развитие цифровых технологий в 2023 г.¹⁴

¹¹ О ЧЕМ ГОВОРЯТ ТРЕНДЫ. Макроэкономика и рынки. Бюллетень. Департамента исследований и прогнозирования. — Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/54902/bulletin_24-08.pdf. Дата обращения 27.02.2025.

¹² Паскова А.А. Интеграция технологий искусственного интеллекта и промышленного Интернета вещей. Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 4-2. С. 607—612.

¹³ Буянов А.С. Роль маркетплейсов в развитии электронной торговли. Human Progress. 2022. Т. 8, № 3. С. 5.

¹⁴ Спиридонов С. Повышение конкурентоспособности организации и качества ее продукции за счет внедрения цифровых технологий / С. Спиридонов, А. Спиридонова. — Текст : электронный. Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики : сборник статей участников V Международной научно-практической конференции молодых ученых (Екатеринбург, 2 ноября 2023 г.). — Екатеринбург: Издательский дом «Ажур», 2023. С. 177—185.

В последний год для повышения конкурентоспособности торговые розничные предприятия активно применяют такие отдельные инновационные решения, как технологии дополненной реальности, трехмерную печать. Данные инновации способны радикально трансформировать покупательский опыт, предоставляя бизнесу значительное преимущество перед конкурентами¹⁵. При этом технология блокчейн играет особую роль в формировании доверительных отношений между покупателем и торговой сетью, гарантируя надежную защиту пользовательских данных. Основное же число внедряемых цифровых инноваций ориентировано на оптимизацию процесса покупки и совершенствовании клиентского сервиса в точках продаж¹⁶.

Итак, в целом на основе проведенного исследования можно предложить схему, описывающую влияние цифровых технологий в розничной торговле на конкурентоспособность (рис. 4).

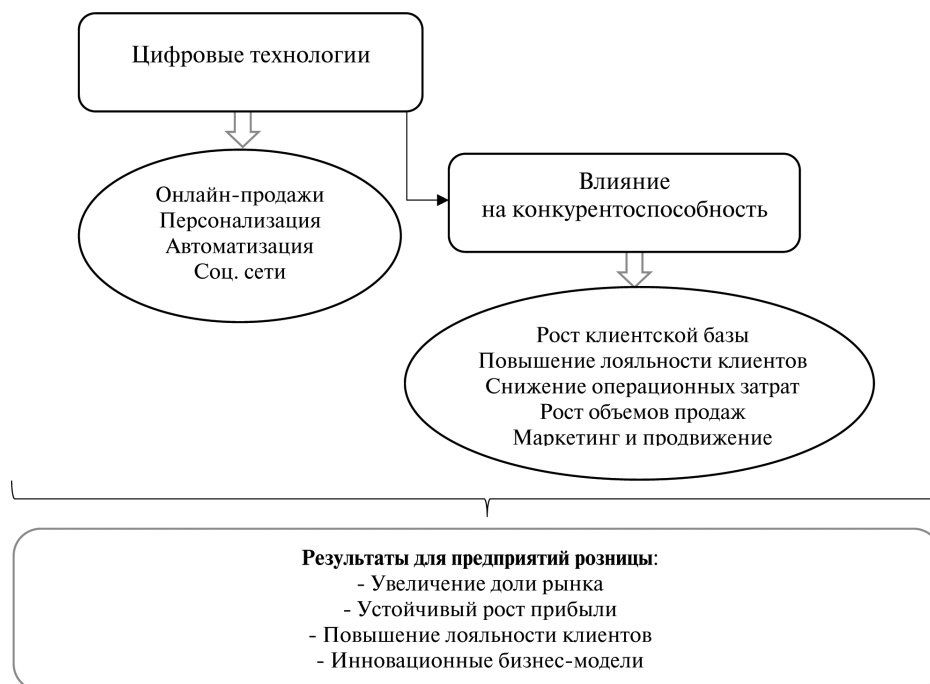


Рис. 4. Схема влияния цифровых технологий на конкурентоспособность в розничной торговле.¹⁷

Итак, данная схема показывает значимость и роль внедрения инновационных решений, средств и инструментов цифровизации в систему розничной торговли, охватывающей различные сектора предпринимательства и взаимодействия. Предприятия розничной торговли, используя те или иные цифровые технологии, получают возможность влиять на основные показатели в виде улучшения клиентской базы, удовлетворенности и затраты.

Заключение

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что цифровые решения в современном мире обладают большим числом преимуществ, которые существенно упрощают работу крупнейших предприятий торговой сферы за счет сокращения времени на ошибки, оптимизацию, обработку больших массивов данных и аналитику. Новейшие инструменты перестраивают рынок электронной коммерции на новый путь развития, образуя тем самым единую систему взаимодействия поставщиков, посредников, продавцов и покупателей на основе цифровых платформ, где клиенты получают возможность не просто видеть товар в онлайн режиме, но и следить за трендами, изучать отзывы и мнения от других покупателей. Такой современный подход в перспективе станет

¹⁵ Петров И.А. Дополненная реальность в российской розничной торговле: новые грани взаимодействия с покупателем. Экономические науки. 2024. № 7 (236). С. 196–200.

¹⁶ Дажина А. Н., Шпенглер А. В. AR-технологии в ритейле: тенденции и перспективы. Вектор экономики. 2021. 12. 6 с.

¹⁷ Разработано автором.

решающим для повышения уровня конкурентоспособности предприятий, а также более точного прогнозирования спроса и потребительского предпочтения.

Список литературы

1. Буянов А.С. Роль маркетплейсов в развитии электронной торговли. Human Progress. 2022. Т. 8, № 3. С. 5.
2. Дажина А.Н., Шпенглер А.В. AR-технологии в ритейле: тенденции и перспективы. Вектор экономики. 2021. № 12. 6 с.
3. Ежова В.А. Теория отраслевых рынков: учебное пособие. — СПб.: СПбГТУРП, 2015. 40 с.
4. Касанов И.А. Цифровая трансформация розничной торговли: эффективность автоматизации и роботизации бизнес-процессов. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. Т. 13. № 2. С. 160–170.
5. Кузин А.В. Проблемы и перспективы конкуренции торговых сетей. Маркетинг. 2020. № 1. С. 25–28.
6. Пармененков, К.Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России: монография / К.Н. Пармененков. — Москва: ИНФРА-М, 2022. 80 с.
7. Паскова А.А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии. Новые технологии. 2020. Т. 16, № 6. С. 123–131.
8. Паскова А.А. Интеграция технологий искусственного интеллекта и промышленного Интернета вещей. Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 4-2. С. 607–612.
9. Петров И.А. Дополненная реальность в российской розничной торговле: новые грани взаимодействия с покупателем. Экономические науки. 2024. № 7 (236). С. 196–200.
10. Спиридонов С. Повышение конкурентоспособности организации и качества ее продукции за счет внедрения цифровых технологий / С. Спиридонов, А. Спиридонова. — Текст: электронный. Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики: сборник статей участников V Международной научно-практической конференции молодых ученых (Екатеринбург, 2 ноября 2023 г.). — Екатеринбург: Издательский дом «Ажур», 2023. С. 177–185.
11. Удалцова Н.Л. Цифровая трансформация и новые формы бизнеса в розничной торговле. Региональная и отраслевая экономика. 2023. № 2 (219). С. 151–158.
12. Федотов А.Н. Особенности организации маркетинга сетевого продуктового ритейла в условиях новых торговых форматов. Электронный научный журнал Байкальского государственного университета. 2021. Т. 12. № 1. 10 с.
13. О ЧЕМ ГОВОРЯТ ТРЕНДЫ. Макроэкономика и рынки. Бюллетень. Департамента исследований и прогнозирования. — Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/54902/bulletin_24-08.pdf. Дата обращения 27.02.2025.
14. Объем продаж онлайн-торговли России в I полугодии вырос на 20%. — Режим доступа: <https://fas.gov.ru/srv/node/620>. Дата обращения 28.02.2025.
15. Цифровизация ритейла. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php>. Статья: Цифровизация_ритейла._Обзор_TAdviser_2023?ysclid=lnnrlhvjkl463352131. Дата обращения: 25.02.2025.

References

1. Buyanov A.S. Peran pasar dalam pengembangan perdagangan elektronik. Kemajuan Manusia. 2022. Vol. 8, No. 3. P. 5.
2. Dazhinova A.N., Shpengler A.V. Teknologi AR dalam ritel: tren dan prospek. Vektor Ekonomi. 2021. № 12. P. 6.
3. Yezhova V.A. Teori pasar industri: buku teks. — St. Petersburg: SPbGTURP, 2015. 40 pp.
4. Katasonov I.A. Transformasi digital perdagangan ritel: efisiensi otomatisasi dan robotisasi proses bisnis. Solusi strategis dan manajemen risiko. 2022. Vol.13. No. 2. Pp. 160–170.
5. Kuzin A.V. Masalah dan prospek persaingan rantai ritel. Pemasaran. 2020. No. 1. Pp. 25–28.
6. Parmenenkov, K.N. Manajemen proses pengembangan persaingan dan monopolisasi dalam kondisi meningkatnya daya saing Rusia: monograf / K.N. Parmenenkov. — Moskow: INFRA-M, 2022. 80 pp.
7. Paskova A.A. Transformasi digital perdagangan ritel: tren dan teknologi. Teknologi baru. 2020. Vol. 16, No. 6. Pp. 123–131.
8. Paskova A.A. Integrasi teknologi kecerdasan buatan dan Internet industri. Masalah pembangunan masyarakat yang berkelanjutan. 2020. No. 4-2. Pp. 607–612.
9. Petrov I.A. Augmented reality dalam perdagangan ritel Rusia: aspek baru interaksi pelanggan. Ilmu ekonomi. 2024. Nomor 7 (236). Pp. 196–200.

10. Spiridonov S. Meningkatkan daya saing organisasi dan kualitas produknya melalui pengenalan teknologi digital / S. Spiridonov, A. Spiridonova. Teks: elektronik. Peran regulasi teknis dan standardisasi di era ekonomi digital: kumpulan artikel oleh peserta Konferensi Ilmiah dan Praktik Internasional V Ilmuwan Muda (Yekaterinburg, 2 November 2023). – Yekaterinburg: Rumah Penerbitan Azhur, 2023. Pp. 177–185.
11. Udaltsova N.L. Transformasi digital dan bentuk bisnis baru dalam ekonomi ritel. Regional dan sektoral. 2023. Nomor 2 (219). Pp. 151–158.
12. Fedotov A.N. Fitur organisasi pemasaran ritel grosir online dalam konteks format perdagangan baru. Jurnal Ilmiah Elektronik Universitas Negeri Baikal. 2021. Vol. 12. No. 1. 10 pp.
13. APA YANG DIKATAKAN TREN. Makroekonomi dan pasar. Buletin. Departemen Riset dan Peramalan. – Mode akses: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/54902/bulletin_24-08.pdf. Diakses 02/27/2025.
14. Volume penjualan online di Rusia pada paruh pertama tahun ini meningkat sebesar 20%. – Mode akses: <https://fas.gov.ru/srv/node/620> . Tanggal permintaan: 02/28/2025.
15. Digitalisasi ritel. – Mode akses: <https://www.tadviser.ru/index.php> Статья: Digitalization_rytail._view_tadviser_2023?yscli d=lnnrlhvjkl463352131. Tanggal permintaan: 02/25/2025.

Статья поступила в редакцию 18.03.2025; одобрена после рецензирования 02.04.2025; принята к публикации 07.04.2025.

The article was submitted 18.03.2025; approved after reviewing 02.04.2025; accepted for publication 07.04.2025.

Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-64-73>



Обзорная статья / Review article
УДК 65.011.56

Современные подходы к управлению многопрофильным бизнесом

С. Е. Бочков

Предприниматель

sergey111btr@gmail.com

Майами, США

Аннотация: Научная работа посвящена рассмотрению методов управления многопрофильными организациями, направленных на адаптацию к динамичным условиям рынка. Основное внимание уделено вопросам интеграции цифровых технологий, совершенствования внутренних процессов, повышения эффективности взаимодействия между подразделениями.

В статье изучен опыт крупных международных компаний, таких как Amazon, Johnson & Johnson, Alphabet. Диверсификация, использование проектного подхода, применение цифровых инструментов позволяют этим организациям достигать стратегических целей. Анализируются внедрение ERP-систем, практическое использование блокчейна, эксплуатация платформ Business Intelligence, переход на гибкие модели управления. Эти подходы способствуют улучшению координации работы, оптимизации процессов.

Данные показывают, что комбинация сетевых структур с элементами централизованного управления облегчает внедрение современных технологий, способствует эффективной реакции на изменения. Значимым аспектом является реализация корпоративных образовательных программ, организация межфункционального взаимодействия, укрепляющего профессиональные связи. В качестве источников были использованы научные статьи, а также материалы, которые содержатся в открытом доступе в сети «Интернет».

Выводы статьи подчеркивают необходимость перехода к современным управленческим технологиям, отказа от устаревших решений для обеспечения эффективной деятельности многопрофильных предприятий. Материалы научной работы адресованы руководителям компаний, экспертам в области корпоративного управления, ученым, изучающим сложные организационные структуры.

Ключевые слова: многопрофильный бизнес, цифровизация, диверсификация, проектное управление, ERP-системы, конкурентоспособность.

Для цитирования: Бочков С.Е. Современные подходы к управлению многопрофильным бизнесом. 2025. Т. 18. № 2. С. 64–73. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-64-73>.

Modern approaches to the management of multidisciplinary business

S. E. Bochkov

Entrepreneur

sergey111btr@gmail.com

Miami, USA

Abstract: *The scientific work is devoted to the consideration of management methods of multidisciplinary organizations aimed at adapting to dynamic market conditions. The main attention is paid to the issues of integrating digital technologies, improving internal processes, and improving the efficiency of interaction between departments.*

The article examines the experience of large international companies such as Amazon, Johnson & Johnson, Alphabet. Diversification, the use of a project approach, and the use of digital tools allow these organizations to achieve strategic goals. The implementation of ERP systems, the practical use of blockchain, the operation of Business Intelligence platforms, and the transition to flexible management models are analyzed. These approaches help to improve the coordination of work and optimize processes.

The data show that the combination of network structures with elements of centralized management facilitates the introduction of modern technologies and contributes to an effective response to changes. A significant aspect is the implementation of corporate educational programs, the organization of cross-functional interaction that strengthens professional ties. Scientific articles were used as sources, as well as materials that are publicly available on the Internet.

The conclusions of the article emphasize the need to switch to modern management technologies, abandon outdated solutions to ensure the effective operation of multidisciplinary enterprises. The materials of the scientific work are addressed to the heads of companies, experts in the field of corporate governance, scientists studying complex organizational structures.

Keywords: *multidisciplinary business, digitalization, diversification, project management, ERP systems, competitiveness.*

For citation: *Bochkov S.E. Modern approaches to the management of multidisciplinary business. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 2. P. 64–73. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-64-73>.*

Введение

Управление многоотраслевыми бизнесами требует детальной координации, рационального подхода, системного анализа. Компании, работающие в различных направлениях, сталкиваются с необходимостью синхронизации процессов, совершенствования взаимодействия подразделений, адаптации к изменениям экономических условий. Устаревшие управленческие методы не соответствуют современным требованиям, что диктует необходимость внедрения технологий и разработки актуальных решений.

Многопрофильные компании воздействуют на экономические процессы, трансформируя традиционные модели деятельности. Цифровые инструменты, гибкие подходы, освоение новых направлений способствуют изменению стандартных стратегий. Для реализации таких преобразований применяются ERP (enterprise resource planning) — системы (программное обеспечение, созданное для упрощения, автоматизации и эффективного управления бизнес-процессами в организации.), блокчейн-платформы, аналитические программы. Эти инструменты помогают упорядочивать ресурсы, совершенствовать операционные процессы, повышать адаптивность компаний к изменяющимся условиям.

Использование технологических решений сопряжено с определенными трудностями, которые требуют пересмотра существующих структур, учета возможных рисков, разработки новых стратегий управления. Формирование эффективных подходов к организации бизнеса становится ключевым аспектом для обеспечения его устойчивого развития.

Целью статьи является рассмотрение современных подходов к управлению многопрофильными организациями. Анализируется влияние методик на производственные показатели, оцениваются их перспективы в условиях глобальных изменений и трансформаций.

Материалы и методы

Современные подходы к управлению многопрофильными компаниями строятся на использовании теоретических концепций и практических инструментов, направленных на поддержание стабильности, повышение эффективности организаций. В рамках научных работ выделяются ключевые направления: интеграция инновационных структур, разработка диверсифицированных стратегий, совершенствование управления финансовыми ресурсами, проектная организация деятельности, минимизация рисков, оптимизация внутренних процессов, внешних взаимодействий.

Sandford A. et al.¹ в статье акцентируют внимание на механизмах, формирующих взаимодействие между подразделениями. Слаженность действий внутри компании способствует реализации оригинальных идей, улучшению конкурентных позиций.

Syuzeva O., Zheltenkov A.² в работе рассматривают факторы, влияющие на выбор диверсификационных стратегий. Авторы отмечают значимость комплексного анализа рыночной среды, угроз. В статье Schierstedt B., Henn M., Lutz E.³ анализируется опыт семейных предприятий, где диверсификация используется для роста, расширения бизнеса. Пример компании Haier, изученный Sheng Y.⁴, демонстрирует успешное применение гибких стратегий в условиях глобальной экономики.

Карпец О.В., Андреев А.А.⁵ рассматривают влияние внутренних факторов на устойчивость компаний. В работах детально разобраны методы рационального использования финансовых ресурсов, предложены варианты их оптимизации.

Ершова И. В. и др.⁶ изучают использование проектного подхода в управлении. Выводы авторов указывают на его эффективность при адаптации компаний к внешним изменениям, оперативном решении задач.

Bulturbayevich M. B.⁷ уделяют внимание анализу рисков, возникающих при диверсификации. В рамках их исследований на примере Zhejiang Kanglaite Group представлены методы выявления, устранения угроз.

Cabral J.J., Deng C., Kumar M.V.S.⁸ анализируют организацию управления ресурсами, взаимодействие с партнёрами. Внимание сосредоточено на внутренних процессах, влиянии внешней среды, построении партнёрских связей.

Ma J. et al.⁹ рассматривают внедрение технологий, совершенствование управленческих систем. Авторы делают акцент на пересмотре устаревших моделей, использовании автоматизации для повышения продуктивности.

Ma L., Li R.¹⁰ исследуют управление энергетическими корпорациями, где скоординированная работа подразделений определяет успешное выполнение задач.

Cheng Y., Liu H.¹¹ анализируют применение стратегического управления в сочетании с образовательными методиками. В научных работах подчёркивается влияние современного обучения на способность организаций адаптироваться к изменениям.

Theron L., Van Vuuren G.¹² занимаются вопросами управления инвестиционными портфелями. Их работы охватывают оптимизацию доходности, снижение угроз, связанных с инвестиционной деятельностью.

¹ Sandford A. et al. Fostering innovation in diversified business groups with the creation of cross-subsidiary collaborative structures. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2022. Т. 19. №. 04. С. 1–10.

² Syuzeva O., Zheltenkov A. Problems of choosing strategies for diversifying companies. *E3S Web of Conferences*. – EDP Sciences, 2021. Т. 284. С. 2–8.

³ Schierstedt B., Henn M., Lutz E. Diversified acquisitions in family firms: Restricted vs. extended family priorities/ *Journal of Family Business Strategy*. 2020. Т. 11. №. 2. С. 1–10.

⁴ Sheng Y. Haier's Diversified Development Strategy. *SHS Web of Conferences*. – EDP Sciences, 2023. Т. 163. С. 3–9.

⁵ Карпец О.В., Андреев А.А. АНАЛИЗ Финансовой устойчивости многопрофильных и узкоспециализированных предприятий. *Научное обозрение: теория и практика*. 2020. Т. 10. №. 6. С. 1097–1105.

⁶ Ершова И.В. и др. О проектном подходе в управлении диверсификацией предприятий ОПК. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2021. №. 1. С. 64–80.

⁷ Bulturbayevich M.B. Improving the mechanisms of strategic management of innovation processes in enterprises. *Archive of Conferences*. 2021. Т. 15. №. 1. С. 130–136.

⁸ Theron L., Van Vuuren G. Exploring the behaviour of actively managed, maximally diversified portfolios. *Studies in Economics and Econometrics*. 2020. Т. 44. №. 2. С. 49–72.

⁹ Ma J. et al. Thoughts on the Risks of Diversified Investment of Zhejiang Kanglaite Group. *International Journal of Frontiers in Sociology*. 2021. Т. 3. №. 8. С. 1–10.

¹⁰ Ma L., Li R. Research on collaborative operation of diversified business for large energy enterprises. *SHS Web of Conferences*. – EDP Sciences, 2023. Т. 163. С. 2–18.

¹¹ Cheng Y., Liu H. Innovative Teaching Reform and Practice in Strategic Management of Enterprises Based on the Context of Enterprise Diversification. *E3S Web of Conferences*. – EDP Sciences, 2020. Т. 214. С. 3–9.

¹² Theron L., Van Vuuren G. Exploring the behaviour of actively managed, maximally diversified portfolios. *Studies in Economics and Econometrics*. 2020. Т. 44. №. 2. С. 49–72.

В качестве источников, которые использовались для описания влияния современными компаниями технологий в управлении многопрофильными бизнесами, использовались источники, информация которых размещена на сайтах pakhotin.org¹³, vc.ru¹⁴, chemrar.ru¹⁵, www.tadviser.ru¹⁶. В рамках данных источников были исследованы результаты внедрения современных инструментов в деятельности организаций.

Методы управления многопрофильными компаниями остаются разнообразными, что усложняет выбор решений в различных условиях. Вопросы, связанные с внедрением технологий, организацией долгосрочного планирования, требуют дальнейшего анализа.

В рамках статьи рассматривались различные научные подходы, направленные на изучение теоретических основ, анализ практических данных, разбор управленческих моделей. Примеры из деятельности компаний Amazon, Alphabet, Johnson & Johnson позволили выявить особенности работы многопрофильных структур.

Методы системного анализа способствовали выявлению связей между внутренними процессами, внешними факторами, влияющими на устойчивость бизнеса.

Интерпретация данных основывалась на экспертных оценках, прогнозные модели подтверждали точность выводов. Итоговые результаты позволили рассмотреть состояние процессов, предложить практические рекомендации для их оптимизации.

Результаты и обсуждения

Компании с различными видами деятельности сталкиваются с проблемами, возникающими из-за слабой связи между направлениями. Это позволяет снизить риски, связанные с нестабильностью в отдельных отраслях, но приводит к повышенной сложности для руководства.

Задача управления состоит в создании сбалансированной системы, которая сочетает независимость подразделений с централизованным управлением. Стабильность работы обеспечивается через регулярный анализ каждого сегмента, распределение ресурсов и учет внешних факторов, оказывающих влияние на отраслевую динамику.

Для оптимизации работы компании, действующей в нескольких направлениях, применяются управленческие методики, дающие возможность гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды¹⁷.

Многие компании отказываются от строгих иерархий в пользу сетевой модели. В таких структурах подразделения действуют автономно, но объединены единой платформой для обмена данными и согласования стандартов.

Такая модель ускоряет внедрение инноваций, повышает гибкость процессов, улучшает взаимодействие между подразделениями. Для успешной реализации требуются значительные ресурсы, а также механизмы разрешения возможных конфликтов внутри организации.

Метод подразумевает разделение организационной структуры на центры ответственности: доходов, затрат, инвестиций или прибыли. Такой подход позволяет четко разграничить зоны ответственности, улучшает прозрачность принимаемых решений, облегчает процесс контроля за расходами. Однако применение этого метода направлено в основном на учет финансовых пока-

¹³ Amazon: бизнес-стратегия технологического гиганта. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://pakhotin.org/business/amazon/> (дата обращения: 20.11.2024).

¹⁴ Amazon: бизнес-модель и SWOT-анализ. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://vc.ru/u/1731897-analiz-biznes-modelei/859940-amazon-biznes-model-i-swot-analiz> (дата обращения: 20.11.2024).

¹⁵ Новая политика Johnson&Johnson, сфокусированная на лекарствах от рака, позволит достичь целевых продаж к 2025 году. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://chemrar.ru/novaya-politika-johnsonjohnson-sfokusirovannaya-na-lekarstvax-ot-raka-pozvolit-dostich-celevykh-prodazh-k-2025-godu/> (дата обращения: 20.11.2024).

¹⁶ Alphabet. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/> Компания: Alphabet (дата обращения: 20.11.2024).

¹⁷ Sandford A. et al. Fostering innovation in diversified business groups with the creation of cross-subsidiary collaborative structures. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2022. Т. 19. №. 04. С. 1–10. Карпец О.В., Андреев А.А. АНАЛИЗ Финансовой устойчивости многопрофильных и узкоспециализированных предприятий. Научное обозрение: теория и практика. 2020. Т. 10. №. 6. С. 1097–1105.

зателей, что может усложнить оценку нематериальных активов, таких как репутация компании или уровень инноваций.

Матричная модель объединяет элементы функционального управления с проектным подходом. Например, при разработке маркетинговой стратегии учитываются особенности продукта, корпоративные требования. Однако реализация этой системы требует высокого уровня профессионализма от руководителей, так как отсутствие четкого разделения обязанностей может провоцировать конфликтные ситуации, что негативно сказывается на организационных процессах.

Формирование стратегий для компаний с разнообразной деятельностью предполагает учет специфики отрасли, влияние внешней среды¹⁸. Для достижения поставленных целей применяются подходы, адаптированные под индивидуальные условия работы организации, которые для наглядности отражены на рисунке 1.

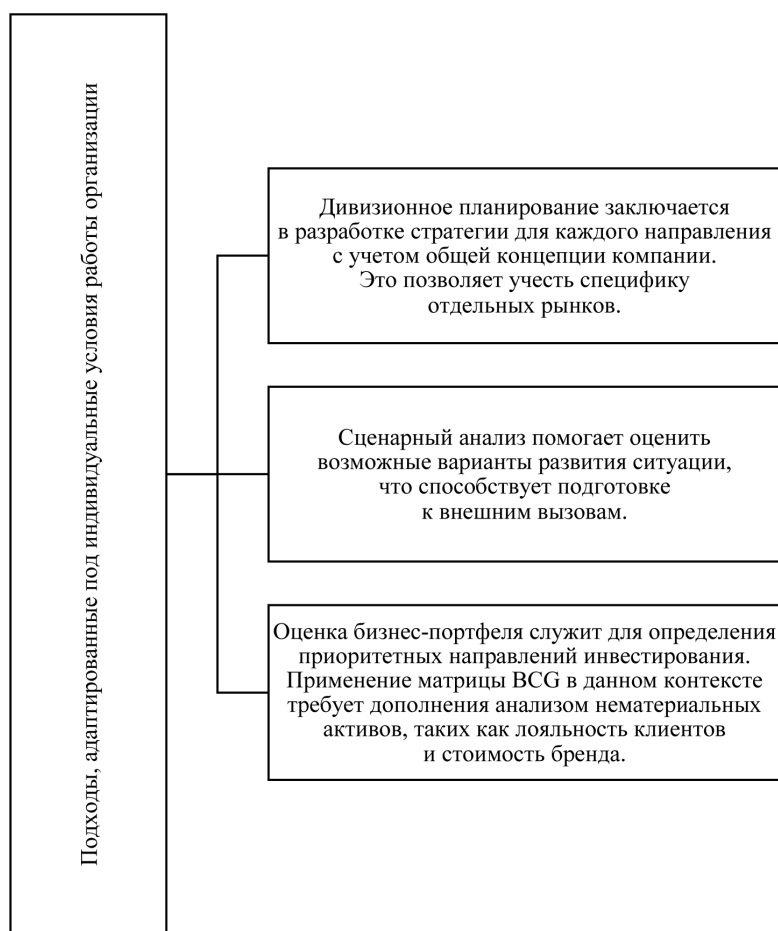


Рис. 1. Подходы, адаптированные под индивидуальные условия работы организации¹⁹

Цифровые технологии становятся основой для совершенствования управления в многопрофильных компаниях, обеспечивая автоматизацию процессов, расширяя аналитические возможности, повышая прозрачность управленческих решений.

ERP-системы интегрируют ключевые функции бизнеса, охватывая финансы, логистику, управление производством. Платформы Business Intelligence предоставляют инструменты для ана-

¹⁸ Schierstedt B., Henn M., Lutz E. Diversified acquisitions in family firms: Restricted vs. extended family priorities. *Journal of Family Business Strategy*. 2020. Т. 11. №. 2. С. 1–10. Bulturbayevich M.B. Improving the mechanisms of strategic management of innovation processes in enterprises. *Archive of Conferences*. 2021. Т. 15. №. 1. С. 130–136.

¹⁹ Sandford A. et al. Fostering innovation in diversified business groups with the creation of cross-subsidiary collaborative structures. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2022. Т. 19. №. 04. С. 1–10.

лиза показателей, построения прогнозов. Блокчейн внедряется для создания прозрачных цепочек поставок, способствуя надежности операций.

Такие подходы активно применяются в деятельности корпораций с многопрофильной структурой, включая Siemens, General Electric, что позволяет упорядочить внутренние процессы, распределять ресурсы.

Работа с сотрудниками требует комплексного подхода, учитывающего развитие профессиональных навыков, лидерских компетенций. Перемещения внутри подразделений способствуют обмену опытом, укреплению связей. Специализированные образовательные программы объединяют техническую подготовку с управленческими умениями.

Цифровые платформы для управления персоналом обеспечивают структурирование процессов профессионального развития, организацию обучения, планирование карьерного роста²⁰. Для наглядности на рисунке 2 будут описаны шаги по интеграции инструментов к управлению многопрофильными бизнесами.



Рис. 2. Шаги по интеграции инструментов к управлению многопрофильными бизнесами²¹

²⁰ Ma L., Li R. Research on collaborative operation of diversified business for large energy enterprises. SHS Web of Conferences. — EDP Sciences, 2023. T. 163. C. 2–18. Cabral J.J., Deng C., Kumar M.V.S. Internal resource allocation and external alliance activity of diversified firms. Journal of Management Studies. 2020. T. 57. №. 8. C. 1690–1717.

²¹ Составлено автором на основе: Ma L., Li R. Research on collaborative operation of diversified business for large energy enterprises. SHS Web of Conferences. — EDP Sciences, 2023. T. 163. C. 2–18; Cabral J. J., Deng C., Kumar M.V.S. Internal resource allocation and external alliance activity of diversified firms. Journal of Management Studies. 2020. T. 57. №. 8. C. 1690–1717.

Компании активно используют современные подходы для эффективного управления многопрофильным бизнесом.

- Amazon развивает новые направления деятельности, включая Amazon Web Services, Prime Video, Amazon Music. Amazon Web Services генерирует 30% всей выручки Amazon, таким образом, превосходя интернет-магазин Amazon.com и другие дочерние компании²². Amazon Marketplace приходится более 42% доходов. Amazon требует от продавцов, разместивших свои товары на площадке, плату за продвижение и рекламу их товаров. На долю сторонних продавцов приходится 117,71 млрд. долл. дохода Amazon; Amazon Prime — это бизнес-модель Amazon, основанная на подписке и сыгравшая важную роль в росте бренда. В обмен на ежемесячную плату подписчики получают доступ к каталогу потокового видео и музыки, бесплатной двухдневной доставке, неограниченному хранению фотографий и т.д. В настоящее время участниками программы Prime являются более 150 млн. человек²³. Эти сервисы способствуют укреплению клиентских связей, увеличению доходов за счет персонализированных предложений.

- Johnson & Johnson адаптирует свои стратегии с учетом многообразия портфеля, охватывающего фармацевтическую продукцию, медицинские устройства, товары для здоровья. Вложения в новые технологии помогают компании сохранять конкурентные позиции. Проанализировав весь свой фармацевтический бизнес, J&J заявила, что ожидает в следующем году роста продаж на 4,5–5,5%, не назвав при этом сроков по критическим показателям. Компания прогнозирует дальнейший рост своего портфеля лекарств от рака и иммунных заболеваний, считая, что таким путем к 2025 году сможет достичь продаж на \$60 млрд.²⁴

- Alphabet Inc. ориентируется на развитие технологий, связанных с искусственным интеллектом, автономным транспортом, облачными платформами. Выручка Google за II кв. 2024 выросла на 14% до 84,7 млрд. долл., за два года рост на 21,5%, за 5 лет рост на 118% — соответствует среднегодовому росту на 17% (основной рост выручки в 2020–2021), а за прошлую пятилетку (2 квартал 2019 к 2 кварталу 2024 г.) выручка выросла на 143% (около 20% в год). Рекламные доходы Google за 2 квартал 2024 г. составили 64,6 млрд. долл. или 76,3% в структуре выручки к 77,9% годом ранее. Среди рекламных доходов на Google Search приходится 48,5 млрд. долл. (+13,8%), YouTube — 8,66 млрд. (+13,1%), а Google Network — 7,44 млрд. (падение на 5,3%). Сегмент Google Network включает в себя доходы, полученные от рекламы, размещаемой на сайтах и в приложениях, которые не принадлежат компании Google, но используют её рекламные технологии и сети для показа объявлений (Google AdSense, AdMob)²⁵.

Далее в таблице 1 будут отражены преимущества и недостатки использования современных подходов к управлению многопрофильными бизнесами.

Эффективное управление многопрофильными структурами базируется на проработанных стратегиях, технологических решениях, адаптации организационных моделей к текущим условиям. Компании, придерживающиеся такого подхода, обеспечивают стабильное развитие, устойчивость к внешним вызовам.

Заключение

Анализ статей, посвященных современным методам управления многопрофильными компаниями, акцентирует внимание на необходимости применения инновационных технологий. Традиционные подходы утрачивают эффективность под влиянием цифровой трансформации, изменения структуры услуг, трансформации мировой экономической среды. Адаптивные орга-

²² Amazon: бизнес-стратегия технологического гиганта. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://pakhotin.org/business/amazon/> (дата обращения: 20.11.2024).

²³ Amazon: бизнес-модель и SWOT-анализ. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://vc.ru/u/1731897-analiz-biznes-modelei/859940-amazon-biznes-model-i-swot-analiz> (дата обращения: 20.11.2024).

²⁴ Новая политика Johnson&Johnson, сфокусированная на лекарствах от рака, позволит достичь целевых продаж к 2025 году. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://chemrar.ru/novaya-politika-johnsonjohnson-sfokusirovannaya-na-lekarstvax-ot-raka-pozvolit-dostich-celevykh-prodazh-k-2025-godu/> (дата обращения: 20.11.2024).

²⁵ Alphabet. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Alphabet> (дата обращения: 20.11.2024).

Таблица 1

Преимущества и недостатки использования современных подходов к управлению многопрофильными бизнесами²⁶

Современные подходы	Преимущества	Недостатки
Цифровизация	- Увеличение скорости обработки данных. - Снижение затрат на управление. - Прозрачность процессов. - Быстрая адаптация к изменениям рынка.	- Высокая стоимость внедрения. - Необходимость обучения персонала. - Риски киберугроз и потери данных.
Диверсификация и специализация	- Снижение рисков благодаря диверсификации доходов. - Устойчивость к кризисам.	- Сложность управления разным и направлениями. - Риски утраты фокуса на ключевых компетенциях. - Необходимость сложной системы учета и анализа.
Гибкие методы управления	- Ускорение процесса принятия решений. - Улучшение качества конечного продукта. - Повышение вовлеченности команды.	- Требуется изменений в корпоративной культуре. - Не подходит для всех видов бизнеса.
Использование больших данных	- Улучшение прогнозирования спроса. - Повышение точности маркетинговых кампаний. - Оптимизация логистических и производственных процессов.	- Высокие требования к инфраструктуре. - Необходимость в квалифицированных специалистах. - Этические и правовые риски при работе с данными.
Устойчивое развитие	- Повышение репутации компании. - Привлечение экологически ориентированных инвесторов. - Снижение долгосрочных рисков, связанных с природными ресурсами.	- Увеличение издержек на начальном этапе. - Необходимость соблюдения множества стандартов. - Ограничения в выборе поставщиков или материалов.
Делегирование и децентрализация	- Повышение автономности подразделений. - Быстрое реагирование на локальные изменения. - Снижение нагрузки на топ-менеджмент.	- Потенциальные проблемы с координацией. - Необходимость высокой квалификации руководителей подразделений. - Риски утраты контроля.
Ориентация на клиента	- Повышение лояльности клиентов. - Улучшение качества обслуживания. - Повышение доходов за счет персонализации предложений.	- Требуется значительных инвестиций в аналитику и CRM. - Усложнение управления продуктами и услугами. - Повышенные ожидания клиентов могут быть труднодостижимыми.
Инновации и R&D	- Преимущество на рынке за счет новых продуктов. - Устойчивость к устареванию технологий. - Привлечение талантливых специалистов.	- Высокие затраты на исследования. - Неопределенность результатов. - Долгосрочная окупаемость.

²⁶ Составлено автором на основе: Sandford A. et al. Fostering innovation in diversified business groups with the creation of cross-subsidiary collaborative structures. International Journal of Innovation and Technology Management. 2022. Т. 19. №. 04. С. 1–10. Sheng Y. Haier's Diversified Development Strategy. SHS Web of Conferences. — EDP Sciences, 2023. Т. 163. С. 3–9. Карпец О.В., Андреев А.А. АНАЛИЗ Финансовой устойчивости многопрофильных и узкоспециализированных предприятий. Научное обозрение: теория и практика. 2020. Т. 10. №. 6. С. 1097–1105.

низационные модели учитывают особенности внутренних процессов, воздействие внешних факторов, что обеспечивает их результативность.

Для оптимизации процессов применяются ERP-системы, платформы анализа данных, технологии распределенного реестра. Эти инструменты повышают прозрачность операций, улучшают координацию между подразделениями, снижают вероятность управленческих ошибок. Методология проектного управления, дивизионная структура планирования помогают учитывать отраслевые особенности, оперативно адаптировать стратегии под изменяющиеся условия.

Развитие человеческого потенциала укрепляет корпоративные связи, способствует созданию единой организационной культуры. Внутренние образовательные программы, повышение квалификации сотрудников, установление межфункциональных взаимодействий создают основу для эффективной работы коллектива, формируют интеграционную среду внутри компании.

Примеры деятельности компаний, таких как Amazon, Johnson & Johnson, Alphabet, иллюстрируют важность адаптивного подхода к управлению, использования цифровых технологий, освоения новых направлений. Что позволило организациям достичь поставленных целей в области увеличения прибыли.

Эффективное управление многопрофильными организациями предполагает применение системных методов. Внедрение инновационных решений, улучшение организационных схем, повышение профессионального уровня сотрудников способствуют оптимизации внутренних процессов, укрепляют конкурентоспособность на рынке.

Список литературы

1. Sandford A. et al. Fostering innovation in diversified business groups with the creation of cross-subsidiary collaborative structures. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2022. Т. 19. №. 04. С. 1–10.
2. Syuzeva O., Zheltenkov A. Problems of choosing strategies for diversifying companies. *E3S Web of Conferences*. – EDP Sciences, 2021. Т. 284. С. 2–8.
3. Schierstedt B., Henn M., Lutz E. Diversified acquisitions in family firms: Restricted vs. extended family priorities. *Journal of Family Business Strategy*. 2020. Т. 11. №. 2. С. 1–10.
4. Sheng Y. Haier's Diversified Development Strategy. *SHS Web of Conferences*. – EDP Sciences, 2023. Т. 163. С. 3–9.
5. Ершова И.В. и др. О проектном подходе в управлении диверсификацией предприятий ОПК. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2021. №. 1. С. 64–80.
6. Карпец О.В., Андреев А.А. АНАЛИЗ Финансовой устойчивости многопрофильных и узкоспециализированных предприятий. *Научное обозрение: теория и практика*. 2020. Т. 10. №. 6. С. 1097–1105.
7. Bulturbayevich M.B. Improving the mechanisms of strategic management of innovation processes in enterprises. *Archive of Conferences*. 2021. Т. 15. №. 1. С. 130–136.
8. Ma L., Li R. Research on collaborative operation of diversified business for large energy enterprises. *SHS Web of Conferences*. – EDP Sciences, 2023. Т. 163. С. 2–18.
9. Cheng Y., Liu H. Innovative Teaching Reform and Practice in Strategic Management of Enterprises Based on the Context of Enterprise Diversification. *E3S Web of Conferences*. – EDP Sciences, 2020. Т. 214. С. 3–9.
10. Ma J. et al. Thoughts on the Risks of Diversified Investment of Zhejiang Kanglaite Group. *International Journal of Frontiers in Sociology*. 2021. Т. 3. №. 8. С. 1–10.
11. Theron L., Van Vuuren G. Exploring the behaviour of actively managed, maximally diversified portfolios. *Studies in Economics and Econometrics*. 2020. Т. 44. №. 2. С. 49–72.
12. Cabral J.J., Deng C., Kumar M.V.S. Internal resource allocation and external alliance activity of diversified firms. *Journal of Management Studies*. 2020. Т. 57. №. 8. С. 1690–1717.
13. Amazon: бизнес-стратегия технологического гиганта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pakhotin.org/business/amazon/> (дата обращения: 20.11.2024).
14. Amazon: бизнес-модель и SWOT-анализ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/u/1731897-analiz-biznes-modelei/859940-amazon-biznes-model-i-swot-analiz> (дата обращения: 20.11.2024).
15. Новая политика Johnson&Johnson, сфокусированная на лекарствах от рака, позволит достичь целевых продаж к 2025 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chemrar.ru/novaya-politika-johnsonjohnson-sfokusirovannaya-na-lekarstvax-ot-raka-pozvolit-dostich-celevykh-prodazh-k-2025-godu/> (дата обращения: 20.11.2024).

16. Alphabet. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Alphabet>(дата обращения: 20.11.2024).

References

1. Sandford A. et al. Fostering innovation in diversified business groups with the creation of cross-subsidiary collaborative structures. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2022. Vol. 19 (4). Pp. 1–10.
2. Syuzeva O., Zheltenkov A. Problems of choosing strategies for diversifying companies. *E3S Web of Conferences*. — EDP Sciences, 2021. Vol. 284. Pp. 2–8.
3. Schierstedt B., Henn M., Lutz E. Diversified acquisitions in family firms: Restricted vs. extended family priorities. *Journal of Family Business Strategy*. 2020. Vol. 11 (2). Pp. 1–10.
4. Sheng Y. Haier's Diversified Development Strategy. *SHS Web of Conferences*. — EDP Sciences, 2023. Vol. 163. Pp. 3–9.
5. Ершова И.В. и др. О проектном подходе в управлении диверсификацией предприятий ОПК. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2021. Vol. 1. Pp. 64–80.
6. Карпец О.В., Андреев А.А. АНАЛИЗ Финансовой устойчивости многопрофильных и узкоспециализированных предприятий. *Научное обозрение: теория и практика*. 2020. Vol. 10 (6). Pp. 1097–1105.
7. Bulturbayevich M.B. Improving the mechanisms of strategic management of innovation processes in enterprises. *Archive of Conferences*. 2021. Vol. 15 (1). Pp. 130–136.
8. Ma L., Li R. Research on collaborative operation of diversified business for large energy enterprises. *SHS Web of Conferences*. — EDP Sciences, 2023. Vol. 163. Pp. 2–18.
9. Cheng Y., Liu H. Innovative Teaching Reform and Practice in Strategic Management of Enterprises Based on the Context of Enterprise Diversification. *E3S Web of Conferences*. — EDP Sciences, 2020. Vol. 214. Pp. 3–9.
10. Ma J. et al. Thoughts on the Risks of Diversified Investment of Zhejiang Kanglaite Group. *International Journal of Frontiers in Sociology*. 2021. Vol. 3 (8). Pp. 1–10.
11. Theron L., Van Vuuren G. Exploring the behaviour of actively managed, maximally diversified portfolios. *Studies in Economics and Econometrics*. 2020. Vol. 44 (2). Pp. 49–72.
12. Cabral J. J., Deng C., Kumar M.V. S. Internal resource allocation and external alliance activity of diversified firms. *Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 57 (8). Pp. 1690–1717.
13. Amazon: The tech giant's business strategy. [Electronic resource]. — Access mode: <https://pakhotin.org/business/amazon/> (accessed: 11/20/2024).
14. Amazon: Business model and SWOT analysis. [Electronic resource]. — Access mode: <https://vc.ru/u/1731897-analiz-biznes-modelei/859940-amazon-biznes-model-i-swot-analiz> (date of access: 11/20/2024).
15. Johnson&Johnson's new policy, aimed at advancing cancer protection, will achieve the desired result by 2025. [Electronic resource]. — Access mode: <https://chemrrar.ru/novaya-politika-johnsonjohnson-sfokusirovannaya-na-lekarstvax-ot-raka-pozvolit-dostich-celevyx-prodazh-k-2025-godu/> (date of access: 11/20/2024).
16. Alphabet. [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Alphabet> (accessed: 11/20/2024).

Статья поступила в редакцию 26.02.2025; одобрена после рецензирования 17.03.2025; принята к публикации 24.03.2025.

The article was submitted 26.02.2025; approved after reviewing 17.03.2025; accepted for publication 24.03.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-74-82>

Обзорная статья / Review article
УДКК 338.51:338.462

Принципы ценообразования в сфере доставки готовых блюд: анализ факторов влияния

К. В. Мартынов

Основатель франшизы
wasabirolly23@yandex.ru

Wasabist

ИП Мартынов К.В.,
Крымск, Россия

Аннотация: Статья посвящена исследованию динамики ценообразования в секторе услуг по доставке готовой еды. Актуальность темы обусловлена быстрым расширением сервисов и повышенной конкуренцией среди предприятий, ориентированных на удалённое обслуживание потребителей. Новизна работы заключается в сравнительном анализе предложенных теоретиками и практиками подходов к гибкому установлению цен, которое учитывает логистику, структуру издержек, специфику аудитории и цифровые технологии. В рамках исследования описаны наиболее востребованные принципы ценообразования: затратные, ориентированные на конкурентов, а также динамические алгоритмы с учётом сезонного спроса. Изучены результаты, отражающие готовность заказчиков доплачивать при соблюдении коротких сроков доставки и сохранении качества продукции. Особое внимание отводится факторам влияния на конечную цену: упаковка, партнёрская модель с агрегаторами, количество заказанных блюд, работа с программами лояльности. Работа ставит перед собой задачу систематизировать условия, при которых доставка становится экономически эффективной для компании и удобной для покупателя. Для решения применены анализ литературных источников, сопоставление показателей и сравнительный метод. В заключении отражены выводы, ориентированные на оптимизацию ценовых решений. Статья будет полезна предпринимателям, специалистам маркетинга и логистики, а также всем, кто заинтересован в повышении эффективности управления затратами и обеспечении востребованности сервиса доставки готовых блюд.

Ключевые слова: доставка еды, рынок общепита, ценообразование, логистика, динамические алгоритмы, себестоимость, сервис, упаковка, сезонность, лояльность.

Для цитирования: Мартынов К.В. Принципы ценообразования в сфере доставки готовых блюд: анализ факторов влияния. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 74–82. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-74-82>.

Pricing principles in the field of ready-made meal delivery: analysis of influence factors

K. V. Martynov

Founder of the franchise
wasabirolly23@yandex.ru

Wasabist

IE Martynov K.V.,
Krymsk, Russia

Abstract: The article is devoted to the study of pricing dynamics in the food delivery services sector. The relevance of the topic is due to the rapid expansion of services and increased competition among enterprises focused on remote consumer service. The novelty of the work lies in the comparative analysis of approaches to flexible pricing proposed by theorists and practitioners, which takes into account logistics, cost structure, audience specifics and digital technologies. The study describes the most popular pricing principles: cost-based, competitor-oriented, as well as

dynamic algorithms taking into account seasonal demand. The results reflecting the willingness of customers to pay extra while observing short delivery times and maintaining product quality are studied. Particular attention is paid to factors influencing the final price: packaging, partnership model with aggregators, number of ordered dishes, work with loyalty programs. The work aims to systematize the conditions under which delivery becomes cost-effective for the company and convenient for the buyer. To solve the problem, an analysis of literary sources, a comparison of indicators and a comparative method were used. The conclusion reflects findings aimed at optimizing pricing decisions. The article will be useful for entrepreneurs, marketing and logistics specialists, as well as anyone interested in improving the efficiency of cost management and ensuring demand for the ready-made meal delivery service.

Keywords: food delivery, catering market, pricing, logistics, dynamic algorithms, cost price, service, packaging, seasonality, loyalty.

For citation: Martynov K.V. Pricing principles in the field of ready-made meal delivery: analysis of influence factors. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 2. P. 74–82. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-74-82>.

Введение

Расширение рынка удалённого обслуживания и растущий интерес к цифровым платформам стимулируют предприятия активно развивать сектор доставки готовой еды. Рестораны, ритейлеры и специализированные службы работают над оптимизацией затрат и повышением привлекательности сервиса, конкурируя за клиентов и балансируя между качеством продуктов и скоростью исполнения.

Цель настоящей статьи — выявить закономерности ценообразования доставки и определить факторы, влияющие на итоговую цену блюда с учётом особенностей спроса и логистики.

В ходе работы решаются следующие задачи:

- 1) Проанализировать существующие подходы к определению цены готовых блюд с доставкой.
- 2) Сопоставить фактические данные о ценообразовании с теоретическими моделями.
- 3) Предложить рекомендации по управлению затратами и оптимизации цены.

Новизна исследования связана с рассмотрением комплексного взаимодействия переменных: от издержек и дистанции до поведенческих мотивов и партнёрских стратегий, позволяющего более точно учесть структуру цен в секторе доставки.

Материалы и методы

При подготовке использованы данные и выводы следующих авторов. И.Г. Акчурина¹ рассмотрела вопросы политики ценообразования как элемента маркетинга. С.К. Белова² осветила организацию безопасной доставки с позиций цифровизации и партнёрства. А.Р. Иваненко и Е.Г. Калабина³ проанализировали возможности динамического ценообразования в ритейле. Д.В. Карх, О.В. Чугунова и Д.В. Гращенков⁴ изучили специфические черты логистических цепочек при курьерской доставке блюд. М.В. Сметанина⁵ продемонстрировала примеры практического расчёта стоимости и наценки в ресторанах. Е.Ю. Соколова⁶ систематизировала современные тенденции в услу-

¹ Акчурина, И.Г., Трусевич, Е.В. Теоретические аспекты формирования ценовой политики как элемента комплекса маркетинга. *Проблемы социально-экономического развития Сибири*. 2013. № 2(12). С. 41–48. EDN RBMHNH.

² Белова, С.К. Организация услуг безопасной доставки пищевых продуктов: бизнес-партнёрство в цифровой среде. *Наука, инновации, образование: актуальные вопросы и современные аспекты* / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2022. С. 68–79. EDN VJZNFV.

³ Иваненко, А.Р., Калабина, Е.Г. Возможности использования динамического ценообразования в сфере ритейла. *e-FORUM*. 2021. Т. 5, № 2(15). EDN SVXYZJ.

⁴ Карх, Д.В., Чугунова, О.В., Гращенков, Д.В. Особенности логистической деятельности по доставке изделий (блюд) на дом. *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент*. 2014. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-logisticheskoy-deyatelnosti-po-dostavke-izdeliy-blyud-na-dom> (дата обращения: 09.02.2025).

⁵ Сметанина, М. В. Особенности управления ценообразованием на примере деятельности ресторана «EAT MEET». *Форум молодых ученых*. 2020. № 2(42). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ossobennosti-upravleniya-tsenoobrazovaniem-na-primere-deyatelnosti-restorana-eat-meet> (дата обращения: 09.02.2025).

⁶ Соколова, Е.Ю. Анализ современного рынка услуг доставки еды в ресторанной сфере. *Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: Сборник научных статей XVI Международной практической конференции*, Санкт-Петербург, 08 июля 2020 года / Под ред. О.Н. Кострюковой, Г.А. Карповой, О.В. Архиповой, О.А. Максимовской. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 200–208. EDN LIFOIS.

гах доставки еды. Н.В. Харитонова⁷ проанализировала факторы, определяющие местные привычки питания и особенности спроса. А.Н. Хацкелевич и Д.В. Титкова⁸ предложили стратегии развития готового питания в ритейле, а Д.А. Хохлов, совместно с А.С. Бражниковой⁹, изучил критерии, на которые ориентируются москвичи при выборе службы доставки. В материалах А.Д. Черновой и Т.Ю. Токаревой¹⁰ затронуты вопросы эволюции подходов к предоставлению услуг общественного питания в стране и за рубежом.

Для написания статьи использовались: анализ источников, сравнительный метод, обобщение теоретических и практических материалов.

Результаты

Проведённый обзор показал заметное расширение предложений в сфере доставки готовой еды, где прослеживаются разнообразные стратегии ценообразования.

Исследователи подчеркивают наличие высокой конкуренции за заказчика, обусловленной ростом числа участников рынка и востребованностью удалённого сервиса¹¹. На этом фоне наблюдается стремление предприятий к гибкой корректировке цен на основе совокупности внутренних и внешних показателей. По итогам анализа работ, выявлено, что в итоговом ценообразовании издержки предприятия и требования потребителей накладывают дополнительные ограничения: многокомпонентность затрат, срочность обслуживания и колебания спроса приводят к необходимости автоматизированного управления ценами, когда расчёт зависит от ряда параметров — от логистики и сезонности до динамики конкуренции.

Расчёты, приведённые в материалах¹², подтверждают наличие зависимости между скоростью доставки и желанием пользователей доплачивать за удобство. Исследование подтвердило, что предприятие доставки стремится учитывать совокупность детерминант спроса и критериев выбора, чтобы повысить прибыль и лояльность заказчиков. На рисунке 1 показаны варианты поведения клиентов в зависимости от их текущей задачи и мотивов (например, срочное утоление голода, покупка редкого блюда или подготовка к дружеской встрече).

При анализе детальных признаков, влияющих на принятие решения, покупатели сопоставляют цену, скорость обслуживания, вкусовые качества и срок годности, а в некоторых случаях рассматривают и фактор численности участников при коллективном заказе. В таблице 1 указаны значения самых значимых критериев выбора ресторана, отраженные согласно текущей задаче и особенностям употребления.

При этом пользовательские запросы содержат не только параметры цены и скорости, но и требования к разнообразию ассортимента, удобству оплаты, удобству интерфейса при онлайн-оформлении. В таблице 2 приводятся обобщенные результаты относительно критериев, значимых для аудитории, ориентирующейся на доставку блюд (вкусовые качества, эргономичность упаковки, присутствие сайта, время работы).

⁷ Харитонова, Н.В. Факторный подход к изучению спроса в общественном питании. Курорты. Сервис. Туризм. 2018. № 2(39). С. 63–71. EDN YOVSNF.

⁸ Хацкелевич, А. Н., Титкова, Д. В. Стратегия развития сектора готовая еда в рамках локального ритейла. Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 2(22). С. 4.

⁹ Хохлов, Д.А., Бражникова, А.С. Ключевые критерии выбора ресторанов и сценарии заказа доставки еды в Москве. Вестник ГУУ. 2024. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kriterii-vybora-restoranol-i-stsenarii-zakaza-dostavki-edy-v-moskve> (дата обращения: 09.02.2025).

¹⁰ Чернова, А.Д., Токарева, Т.Ю. Анализ современного состояния и перспектив развития организации и технологий предоставления услуг питания в России и за рубежом. Гуманитарный научный журнал. 2021. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennogo-sostoyaniya-i-perspektiv-razvitiya-organizatsii-i-tehnologii-predostavleniya-uslug-pitaniya-v-rossii-i-za> (дата обращения: 09.02.2025).

¹¹ Карх, Д.В., Чугунова, О.В., Гращенков, Д.В. Особенности логистической деятельности по доставке изделий (блюд) на дом. Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-logisticheskoy-deyatelnosti-po-dostavke-izdeliy-blyud-na-dom> (дата обращения: 09.02.2025).

¹² Хохлов, Д.А., Бражникова, А. С. Ключевые критерии выбора ресторанов и сценарии заказа доставки еды в Москве. Вестник ГУУ. 2024. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kriterii-vybora-restoranol-i-stsenarii-zakaza-dostavki-edy-v-moskve> (дата обращения: 09.02.2025).

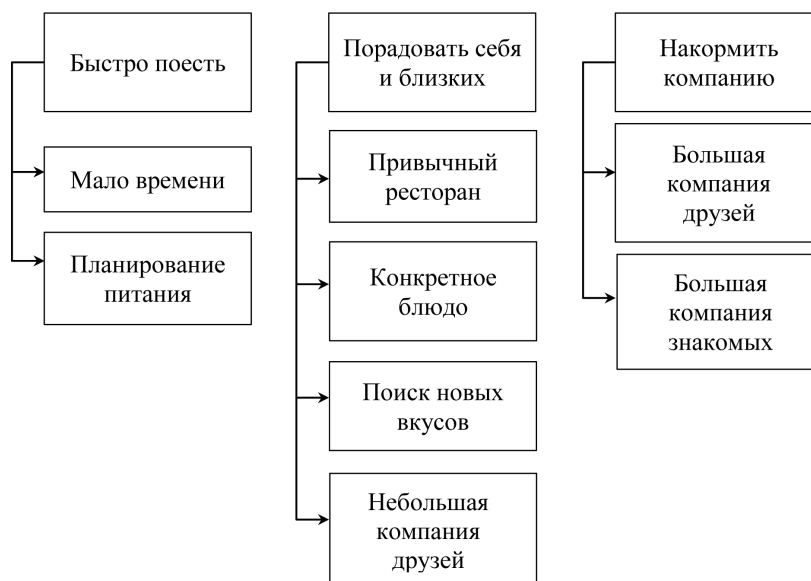


Рис. 1. Сценарии решения потребительских задач при заказе доставки еды ¹³

Таблица 1

Сравнение критериев выбора ресторанов первой очереди ¹⁴

Задача	Сценарий	Скорость доставки	Цена	Вкус	Срок хранения
Быстро поесть	Мало времени	< 30 мин.	300–600 руб.	Приемлемый	—
	Планирование питания	< 24 часов	до 300 руб./шт.	Приемлемый	От 2 дней
Порадовать себя и близких	Привычный ресторан	~ 60 мин.	500–2000 руб.	Вкусный	—
	Конкретное блюдо	< 120 мин.	500–2000 руб.	Вкусный	—
	Поиск новых вкусов	~ 60 мин.	500–2000 руб.	Вкусный	—
	Небольшая компания друзей	~ 60 мин.	от 1000 руб.	Вкусный	—
Накормить компанию	Большая компания друзей	Ко времени	до 400 руб. на чел.	Приемлемый	—
	Большая компания знакомых	Ко времени	до 300 руб. на чел.	Приемлемый	—

¹³ Хохлов, Д.А., Бражникова, А. С. Ключевые критерии выбора ресторанов и сценарии заказа доставки еды в Москве. Вестник ГУУ. 2024. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kriterii-vybora-restoranol-i-stsenarii-zakaza-dostavki-edy-v-moskve> (дата обращения: 09.02.2025).

¹⁴ Там же.

Таблица 2

Ориентация потребителей при выборе организации осуществляющей доставку изделий (блюд) на дом, %¹⁵

Органолептические свойства					
Вкусовые характеристики		Сочетаемость блюд		Внешний вид блюда	
64		34		48	
Соотношение цена – качество					
89%					
Неценовые маркетинговые детерминаты					
Время работы	Ассортимент блюд	Время доставки	Формат предприятия	Известность торговой марки	Интернет сайт
27	24	45	17	44	46
Эргономические свойства					
Масса блюда		Вид и форма упаковки		Удобство использования	
31		16		38	

В совокупности с данными¹⁶, где подчеркнуто влияние предпочтений клиентов и локальных традиций питания, результативное ценообразование предполагает сегментацию ассортимента и учёт фактора территориальной специфики: отличия в уровне доходов и привычках покупателей влияют на порог допустимой цены. Параллельно с этим, высокий приоритет имеет поддержание баланса между себестоимостью и пределами, приемлемыми для клиентов, что способствует выбору затратного метода «себестоимость + маржа» либо ориентирования на среднерыночные расценки.

Систематизация результатов¹⁷ показывает, что заказчики предпочитают упрощённые цифровые сервисы с подробной информацией о блюдах, возможностью быстрой оплаты и чёткого отслеживания заказа. Это усиливает конкуренцию по параметру технологической оснащённости. В некоторых случаях предприниматели стараются задействовать динамические алгоритмы ценообразования: учитывается время суток, интенсивность нагрузки курьерской службы, наличие акций¹⁸. Такие подходы часто сопровождаются анализом больших массивов данных о заказах, чтобы выставлять дифференцированные цены, способствующие росту маржинального дохода без потери лояльности.

Из практики локальных ритейлеров следует, что рациональное ценообразование в секторе доставки базируется на комплексном учёте упаковки, скорости обслуживания и дополнительных сервисах (к примеру, детских блюдах, кулинарных наборах). Снабжение такими позициями даёт возможность разработать специальные маржинальные коэффициенты и стимулировать спрос на доставку. Одновременно выявлена тенденция к расширению «dark kitchen» — формата закрытого

¹⁵ Карх, Д.В., Чугунова, О.В., Гращенков, Д.В. Особенности логистической деятельности по доставке изделий (блюд) на дом. Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-logisticheskoy-deyatelnosti-po-dostavke-izdeliy-blyud-na-dom> (дата обращения: 09.02.2025).

¹⁶ Харитонов, Н.В. Факторный подход к изучению спроса в общественном питании. Курорты. Сервис. Туризм. 2018. № 2(39). С. 63–71. EDN YOVSNF.

¹⁷ Белова, С.К. Организация услуг безопасной доставки пищевых продуктов: бизнес-партнерство в цифровой среде. Наука, инновации, образование: актуальные вопросы и современные аспекты / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2022. С. 68–79. EDN VJZNFW.

¹⁸ Иваненко, А. Р., Калабина, Е. Г. Возможности использования динамического ценообразования в сфере ритейла. e-FORUM. 2021. Т. 5, № 2(15). EDN SVXYZJ.

производства без залов, при котором себестоимость зачастую снижается за счёт уменьшения затрат на обслуживание зала¹⁹. Однако транспортные расходы и сервис-издержки при доставке вынуждают закладывать дополнительные надбавки, регулируемые спросом и репутацией бренда.

Сводные выводы²⁰ подтверждают, что потребители склонны оплачивать сверх базовой цены за быструю и точную доставку, если гарантировано сохранение качества. При этом установление жёсткого порога расходов на доставку (например, бесплатного сервиса при определённом минимуме заказа) формирует более предсказуемый поток заявок. В наибольшей степени цена корректируется при учёте сырьевого фактора (особенно на рыбу, мясо), логистических тарифов (в том числе за удалённые районы), плановых наценок на упаковку и сервис.

Предприятия часто используют ценовой приём «стимулирующая скидка»: при достижении заказом оговорённой суммы клиент получает льготную доставку или накопительные бонусы. Параллельно применяется «престижная цена» в премиальном сегменте блюд. На практике рекомендации касательно раздельного отражения всех расходов позволяют прозрачнее обосновывать итоговую сумму. Нередко обнаруживается соотношение, при котором треть цены конечного продукта формируют производственные и складские издержки, ещё около четверти — упаковочные материалы и логистический сервис, а оставшаяся часть — маржинальные надбавки и налогообложение.

В работах²¹ установлено, что при наличии собственной курьерской службы средняя маржинальность остаётся выше, поскольку уменьшаются затраты на посредников. Вместе с тем сотрудничество с агрегаторами доставки и сетевыми приложениями приводит к дополнительным комиссиям сборам, что закладывается в конечную цену блюд. Выбор модели работы (самостоятельные курьеры или сторонние платформы) коррелирует с масштабом бизнеса, целевыми продажами и аудиторией. Кроме того, отдельные авторы²² отмечают, что предлагаемый сервис по доставке дополняется подготовкой скидок при одновременном заказе нескольких блюд или напитков, что стимулирует комплексное приобретение позиций меню.

Выделяется логистическая компонента. Для её оптимизации применяются системы геолокации курьеров, расписание зон доставки с дифференцированными тарифами: близкие районы обслуживаются дешевле либо быстрее, отдалённые — по повышенному тарифу. Маркетинговые приёмы для удержания покупателей строятся с применением программ лояльности и персонализированных рекомендаций, когда постоянным клиентам предлагаются промокоды или бесплатная доставка при накоплении определённого объёма заказов.

С точки зрения сезонности зафиксированы скачки спроса на готовую еду в периоды крупных праздников и в вечерние часы будней²³. Подобные колебания учитываются при установлении специальных цен или временных скидок, что повышает потребительскую активность и улучшает распределение ресурсов предприятия (например, оптимизация загрузки кухни или курьерского отдела).

¹⁹ Соколова, Е.Ю. Анализ современного рынка услуг доставки еды в ресторанной сфере. Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: Сборник научных статей XVI Международной практической конференции, Санкт-Петербург, 08 июля 2020 года / Под ред. О.Н. Кострюковой, Г.А. Карповой, О.В. Архиповой, О.А. Максимовской. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 200—208. EDN LIFOIS.

²⁰ Белова, С.К. Организация услуг безопасной доставки пищевых продуктов: бизнес-партнерство в цифровой среде. Наука, инновации, образование: актуальные вопросы и современные аспекты / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2022. С. 68—79. EDN VJZNFW.

²¹ Сметанина, М.В. Особенности управления ценообразованием на примере деятельности ресторана «EAT MEET». Форум молодых ученых. 2020. № 2(42). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ossobennosti-upravleniya-tsenoobrazovaniem-na-primere-deyatelnosti-restorana-eat-meet> (дата обращения: 09.02.2025). Хацкевич, А.Н., Титкова, Д.В. Стратегия развития сектора готовая еда в рамках локального ритейла. Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 2(22). С. 4.

²² Соколова, Е.Ю. Анализ современного рынка услуг доставки еды в ресторанной сфере. Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: Сборник научных статей XVI Международной практической конференции, Санкт-Петербург, 08 июля 2020 года / Под ред. О.Н. Кострюковой, Г.А. Карповой, О.В. Архиповой, О.А. Максимовской. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 200—208. EDN LIFOIS.

²³ Сметанина, М.В. Особенности управления ценообразованием на примере деятельности ресторана «EAT MEET». Форум молодых ученых. 2020. № 2(42). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ossobennosti-upravleniya-tsenoobrazovaniem-na-primere-deyatelnosti-restorana-eat-meet> (дата обращения: 09.02.2025).

Итоговое исследование отражает многомерность факторов, влияющих на цену при доставке готовых блюд: стоимость сырья, категория меню, условия логистики, региональные особенности, колебания спроса и выбор партнёрской схемы (агрегатор или собственная служба). При этом единая тенденция в большинстве представленных материалов указывает на растущую востребованность гибких ценовых стратегий, когда установленные расценки меняются под влиянием оперативных данных о потребительском поведении и конкурентной среде.

Обсуждение

Обнаруженные в ходе анализа данные, указывающие на гибкое ценообразование, подтверждают тезис о том, что эффективная ценовая политика должна учитывать не только базовые затраты и конкуренцию, но и характерные особенности спроса в различные моменты времени. Важная роль отводится точечным корректировкам, когда предприятие оперативно подстраивает цену под внешние условия (поведение конкурентов, наличие сезонных всплесков, насыщенность рынка). При этом реализация автоматизированных решений, позволяющих учитывать время дня, количество заказов и географию доставки, свидетельствует о растущей значимости цифровых инструментов для динамического установления цены.

Ситуация, при которой потребители проявляют высокую чувствительность к скорости обслуживания и доступности ассортимента, обосновывает усиление конкурентной борьбы за привлекательные тарифы на доставку. Успешный опыт внедрения в практику стратегий «себестоимость плюс маржа», дополненных сервисными наценками, показывает, что обоснованное распределение цены между товаром и услугой доставки воспринимается потребителями как справедливое, если достигается оптимум между ценой и качеством сервиса. В то же время наличие противоречий — например, желание покупателя получать скидки при росте индивидуального чека и одновременная готовность оплаты более дорогого тарифа в периоды пикового спроса — подчеркивает неоднородность аудитории, требующую сегментированного подхода.

Наличие крупных агрегаторов, активно интегрирующих гибкое ценообразование, породило разные схемы взаимодействия с предпринимателями: сохраняя маржинальность, компания вынуждена учитывать комиссию агрегатора и корректировать финальную цену. Практика показывает, что самостоятельные курьерские сети, с одной стороны, снижают зависимость от внешних площадок, а с другой — требуют инвестиций в инфраструктуру. Таким образом, выбор между внешними агрегаторами и собственным штатом влечет разные последствия по части эффективности и контроля над клиентской базой.

Наблюдаемая тенденция расширения форматов «dark kitchen», ориентированных исключительно на доставку, способствует дальнейшему усложнению системы определения цены. Отсутствие расходов на зал и официантов позволяет производителю играть с ценовым диапазоном, однако возникает потребность в укреплении бренда и повышении доверия клиентов, которым важно понимать, кто готовит и каково качество блюд. Дополнительные скидки, кобрендинговые акции и системы лояльности получают особую ценность как механизмы увеличения повторных покупок. Всё это подтверждает, что ценовая стратегия в доставке еды — процесс, непосредственно связанный с информационными технологиями, детализацией сегментов спроса, а также продуманным управлением сервисными компонентами.

Заключение

Сопоставление факторов ценообразования готовых блюд подтвердило гипотезу о том, что совмещение технологических новшеств (динамический пересчёт тарифа, учёт логистики) с ориентацией на предпочтения клиентов (например, скорость и удобство) даёт предприятиям возможность удерживать конкурентоспособность.

Сегментация потребителей по критерию готовности переплачивать за удобство и скорость, а также учёт сезонных колебаний спроса и интенсивности заказов позволяют управлять ценами более эффективно. Предприятия, которые используют собственных курьеров, минимизируют комиссионные сборы, но в то же время несут дополнительные управленческие затраты. Включение агрегаторов улучшает охват рынка, однако требует корректировок в расчёте цены.

Так, динамичное ценообразование в секторе доставки готовой еды помогает повышению прибыли и лояльности аудитории, при условии, что предприятие чётко контролирует издержки, учитывает поведение клиентов и стремится поддерживать высокие стандарты качества сервиса.

Список литературы

1. Акчурина, И.Г., Трусевич, Е.В. Теоретические аспекты формирования ценовой политики как элемента комплекса маркетинга. Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2013. № 2(12). С. 41–48. EDN RBMHNH.
2. Белова, С.К. Организация услуг безопасной доставки пищевых продуктов: бизнес-партнерство в цифровой среде. Наука, инновации, образование: актуальные вопросы и современные аспекты / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2022. С. 68–79. EDN VJZNFV.
3. Иваненко, А.Р., Калабина, Е.Г. Возможности использования динамического ценообразования в сфере ритейла. e-FORUM. 2021. Т. 5, № 2(15). EDN SVXYZJ.
4. Карх, Д.В., Чугунова, О.В., Гращенко, Д.В. Особенности логистической деятельности по доставке изделий (блюд) на дом. Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-logisticheskoy-deyatelnosti-po-dostavke-izdeliy-blyud-na-dom> (дата обращения: 09.02.2025).
5. Сметанина, М.В. Особенности управления ценообразованием на примере деятельности ресторана «EAT MEET». Форум молодых ученых. 2020. № 2(42). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ossobennosti-upravleniya-tsenoobrazovaniem-na-primere-deyatelnosti-restorana-eat-meet> (дата обращения: 09.02.2025).
6. Соколова, Е.Ю. Анализ современного рынка услуг доставки еды в ресторанной сфере. Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: Сборник научных статей XVI Международной практической конференции, Санкт-Петербург, 08 июля 2020 года / Под ред. О.Н. Кострюковой, Г.А. Карповой, О.В. Архиповой, О.А. Максимовской. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 200–208. EDN LIFOIS.
7. Харитонова, Н.В. Факторный подход к изучению спроса в общественном питании. Курорты. Сервис. Туризм. 2018. № 2(39). С. 63–71. EDN YOVSNF.
8. Хацкелевич, А.Н., Титкова, Д.В. Стратегия развития сектора готовая еда в рамках локального ритейла. Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 2(22). С. 4.
9. Хохлов, Д.А., Бражникова, А.С. Ключевые критерии выбора ресторанов и сценарии заказа доставки еды в Москве. Вестник ГУУ. 2024. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kriterii-vybora-restoranol-i-stsenarii-zakaza-dostavki-edy-v-moskve> (дата обращения: 09.02.2025).
10. Чернова, А.Д., Токарева, Т.Ю. Анализ современного состояния и перспектив развития организации и технологий предоставления услуг питания в России и за рубежом. Гуманитарный научный журнал. 2021. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennogo-sostoyaniya-i-perspektiv-razvitiya-organizatsii-i-tehnologiy-predostavleniya-uslug-pitaniya-v-rossii-i-za> (дата обращения: 09.02.2025).

References

1. Akchurina, I.G., Trusevich, E.V. Theoretical aspects of the formation of pricing policy as an element of the marketing mix. Problems of socio-economic development of Siberia. 2013. No. 2 (12). P. 41–48. EDN RBMHNH.
2. Belova, S.K. Organization of safe food delivery services: business partnership in the digital environment. Science, innovation, education: topical issues and modern aspects / Under the general editorship of G.Yu. Gulyaev. — Penza: Science and Education (IP Gulyaev G. Yu.), 2022. P. 68–79. EDN VJZNFV.
3. Ivanenko, A.R., Kalabina, E.G. Possibilities of using dynamic pricing in the retail sector. e-FORUM. 2021. Vol. 5, No. 2 (15). EDN SVXYZJ.
4. Karkh, D.V., Chugunova, O.V., Grashchenkov, D.V. Features of logistics activities for home delivery of products (dishes). Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management. 2014. No. 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-logisticheskoy-deyatelnosti-po-dostavke-izdeliy-blyud-na-dom> (date of access: 09.02.2025).
5. Smetanina, M.V. Features of pricing management on the example of the restaurant «EAT MEET». Forum of young scientists. 2020. No. 2 (42). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ossobennosti-upravleniya-tsenoobrazovaniem-na-primere-deyatelnosti-restorana-eat-meet> (date accessed: 09.02.2025).

6. Sokolova, E.Yu. Analysis of the modern market of food delivery services in the restaurant industry. Actual problems of the development of the hospitality industry: Collection of scientific articles of the XVI International Practical Conference, St. Petersburg, July 08, 2020 / Edited by O.N. Kostryukova, G.A. Karpova, O.V. Arkhipova, O.A. Maksimovskaya. — St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2021. P. 200–208. EDN LIFOIS.
7. Kharitonova, N.V. Factor approach to the study of demand in public catering. Resorts. Service. Tourism. 2018. No. 2(39). P. 63–71. EDN YOVSNF.
8. Khatskelevich, A.N., Titkova, D.V. Development strategy of the prepared food sector within the framework of local retail. Business and design review. 2021. No. 2(22). P. 4.
9. Khokhlov, D.A., Brazhnikova, A.S. Key criteria for choosing restaurants and food delivery ordering scenarios in Moscow. Bulletin of the State University of Management. 2024. No. 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kriterii-vybora-restoranov-i-stsenarii-zakaza-dostavki-edy-v-moskve> (date of access: 02/09/2025).
10. Chernova, A.D., Tokareva, T.Yu. Analysis of the current state and development prospects for the organization and technologies for the provision of food services in Russia and abroad. Humanitarian Scientific Journal. 2021. No. 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennogo-sostoyaniya-i-perspektiv-razvitiya-organizatsii-i-tehnologiy-predostavleniya-uslug-pitaniya-v-rossii-i-za> (date of access: 02/09/2025).

Статья поступила в редакцию 21.02.2025; одобрена после рецензирования 13.03.2025; принята к публикации 17.03.2025.

The article was submitted 21.02.2025; approved after reviewing 13.03.2025; accepted for publication 17.03.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-83-92>

Обзорная статья / Review article
УДК 339.13

Применение инструментов event-management и digital marketing в управлении и повышении эффективности проектов в отрасли строительства

А. Ю. Мелешко

Учредитель

antonmialeshko@gmail.com

ООО «Люксод»,
Аventura, США

Д. Н. Вержиковский

Руководитель отдела цифрового маркетинга

marketing@antonovich-group.ae

Лакшери Антонович Дизайн,
Дубай, ОАЭ

Е. А. Лементуева

Ведущий менеджер по Event и PR-поддержке

elementueva@netwell.ru

Netwell,

Москва, Россия

Аннотация: В исследовании предпринята попытка определения особенностей применения инструментов event-management и digital marketing в управлении и повышении эффективности проектов в отрасли строительства. Основу таких особенностей составляет соединение функций и совместная организация процессов управления проектами в строительной отрасли. Отмечается, что event-management и digital marketing предоставляют управляющему дополнительные возможности и прикладные инструменты совершенствования подходов к организации мероприятий, к управлению проектами на разных стадиях жизненного цикла. Внимание уделено идеям совместного применения инструментов для максимизации доступных внешних и внутренних эффектов. В соответствии с данным обстоятельством раскрываются функции event-management и digital marketing в управлении и повышении эффективности проектов в строительной отрасли. Приводится обзор теоретических положений, на основании синтеза которых вырабатывается механизм применения инструментов event-management и digital marketing в управлении и повышении эффективности проектов в строительстве.

Ключевые слова: event-management, digital marketing, цифровое управление, проект в строительной отрасли, ивент-индустрия, цифровой маркетинг, диджитализация маркетинга, виртуальные мероприятия, гибридные мероприятия.

Для цитирования: Мелешко А. Ю., Вержиковский Д. Н., Лементуева Е. А. Применение инструментов event-management и digital marketing в управлении и повышении эффективности проектов в строительной отрасли строительства. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 83–92. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-83-92>.

Application of event-management and digital marketing tools in the management and efficiency improvement of projects in the construction industry

A. Yu. Mialeshko*Owner**antonmialeshko@gmail.com**Luxod LLC,
Aventura, USA***D. N. Verzhikovskiy***Head of Digital Marketing**marketing@antonovich-group.ae**Luxury Antonovich Design,
Dubai, UAE***E. A. Lementueva***Senior Manager for Event Organization and Public Relations**elementueva@netwell.ru**Netwell,
Moscow, Russia*

Abstract: This study attempts to identify the specific features of using event-management and digital marketing tools in the management and efficiency enhancement of projects in the construction industry. These features are based on the integration of functions and the joint organization of project management processes in construction, supported by the influence of these tools. It is noted that event-management and digital marketing offer managers additional opportunities and practical tools for improving approaches to event organization and project management at various stages of the project life cycle. The study emphasizes the importance of combining these tools to maximize both external and internal effects. In line with this, the functions of event-management and digital marketing in project management and efficiency enhancement in the construction sector are discussed. A review of theoretical concepts is provided, based on which a mechanism for applying event-management and digital marketing tools in construction project management and efficiency improvement is developed.

Keywords: event-management, digital marketing, digital project management, construction industry project, event industry, marketing digitalization, virtual events, hybrid events.

For citation: Mialeshko A. Yu., Verzhikovskiy D. N., Lementueva E. A. Application of event-management and digital marketing tools in the management and efficiency improvement of projects in the construction industry. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 2. P. 83–92. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-83-92>.

Введение

Проектное управление и проектный подход являются одними из основополагающих в современной строительной отрасли, поскольку предоставляют достаточный набор инструментов, необходимых для успешного планирования, организации, непосредственной реализации и контроля реализуемых инициатив. Вместе с тем на фоне происходящих кризисных процессов и возрастающей динамики изменений, классические подходы к проектному управлению все чаще замещаются экспериментальными инновационными практиками, предназначенными для совершенствования отдельных процессов и повышения, в конечном счете, эффективности всего проектного управления. Так, отметим, что глобальным трендом развития отрасли строительства, как и всей мировой экономики, представляется влияние интенсивных цифровых трансформаций. Новые технологии закономерно видоизменяют существующие способы и практики проектного управления — предоставляют сотрудникам и руководству дополнительные оптимизационные возможности, обусловленные замещением рутинных задач и улучшением содержания работы.

Актуальность с учетом заявленного приобретают вопросы поддержки проектного управления в сфере строительства через использование доступных инструментов, в чем особое внимание стоит уделять цифровому маркетингу, а также идеям организации мероприятий. Ивент-менеджмент (event-management — управление и организация мероприятий) является одним из класси-

ческих примеров стимулирования повышения эффективности проектов в строительстве, т.к. позволяет через организацию мероприятий привлекать внимание потенциальных клиентов, продвигать решения в сфере строительства, готовые тиражируемые объекты, демонстрировать инновации на широкую публику и многое другое. С другой стороны, традиционно организация мероприятий связывается с обширным спектром рисков и противоречий — необходимо привлекать посетителей и грамотно организовывать само мероприятие, без чего event-management не приведет к существенным эффектам. И именно здесь проявляется дополнительный потенциал синергии event-management и digital marketing через их совместное применение как инструментов управления проектами в строительстве — для реализации пиар-функций, стимулирования продаж, а также максимально полного сбора обратной связи от потенциальных клиентов, с превращением их в лояльную аудиторию, осведомленную о бренде.

Целью исследования является определение особенностей применения инструментов event-management и digital marketing в управлении и повышении эффективности проектов в отрасли строительства.

Материалы и методы

В ходе подготовки исследования применялись материалы научных статей, а также открытые информационные источники (статистика), в которых освещаются вопросы ивент-индустрии, цифрового маркетинга, поддержки организации мероприятий через пиар, продвижение и многое другое. Была отобрана научная литература, отражающая основное содержание по теме и раскрывающая инструменты ивент-индустрии и цифрового маркетинга. В качестве методов исследования применялись общенаучные и эмпирические методы. Были проведены сбор, анализ, систематизация и библиографическое описание научной литературы; путем описательного, сравнительного и обобщающего анализа представлены основные теоретические положения по теме. С использованием методов абстракции, формально-логического анализа и графической, табличной визуализации уточнены механизмы совместного применения инструментов event-management и digital marketing в управлении и повышении эффективности проектов в строительной отрасли.

Результаты и их обсуждение

Рассматривая event-management и digital marketing в качестве дополняющих друг друга инструментов-сфер, позволяющих, в конечном счете, влиять на управление и эффективность проектов в сфере строительства, важным представляется уточнение актуальных трансформационных процессов в данных областях. Согласно открытым статистическим данным, в ближайшие годы будет происходить существенное расширение рынка виртуальных мероприятий — онлайн-ивентов; к 2029 году ожидается, что рынок превысит отметку в 46,06 млрд. долл. США, что втрое больше значений от 2024 года¹ (рис. 1).

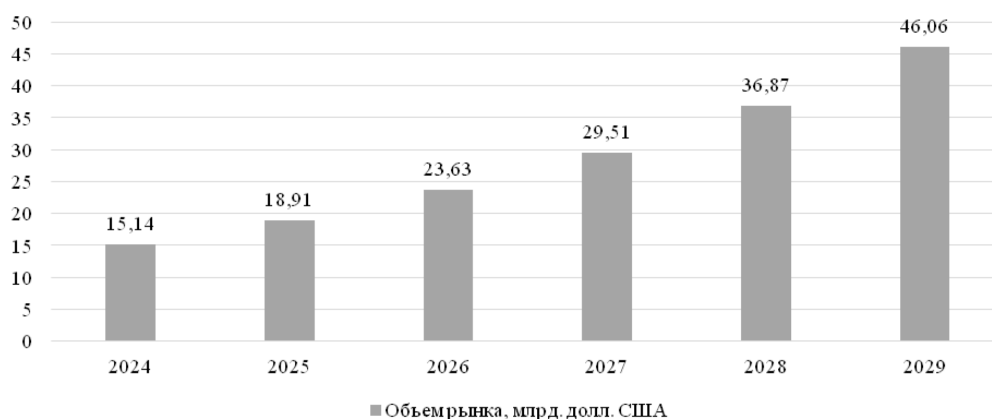


Рис. 1. Динамика глобального рынка виртуальных мероприятий²

¹ Анализ размера и доли рынка виртуальных мероприятий — тенденции роста и прогнозы (2024–2029 гг.) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/virtual-events-market>.

² Составлено авторами по данным mordorintelligence.

Отметим, что указанная тенденция популяризации и роста значения виртуальных мероприятий становится прямым следствием укореняющейся цифровизации; в том числе актуальность приобретает проведение гибридных (смешанных) мероприятий, представленных и в онлайн-, и в офлайн-каналах коммуникации.

Примечательными в заявленном контексте видятся тезисы исследования М.А. Борисовой и О.А. Павловой, которыми раскрываются фундаментальные вопросы в области проектного управления и организации мероприятий. Авторы отмечают, что проектный подход становится основой управления мероприятиями; в тоже время именно мероприятия обеспечивают повышение эффективности проектных инициатив ввиду большего масштаба и охвата целевой аудитории. Ключевым отличием последней становится включенность, физический и интерактивный (многонаправленный) контакт, повышенный интерес, что позволяет с большей вероятностью продвигать продукты или услуги. По мнению М.А. Борисовой и О.А. Павловой, особенно удобным и перспективным является единство цикла управления и проектами, и мероприятиями (см. рис. 2), в ходе которых обеспечивается выполнение поставленных задач мероприятия³.

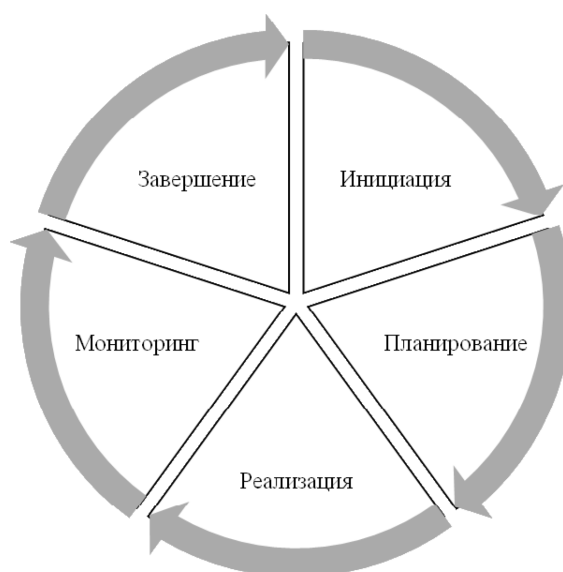


Рис. 2. Жизненный цикл ивент-проекта⁴

По данным исследования С.В. Шевелевой, ивент-менеджмент в первую очередь обеспечивает стратегические и тактические приоритеты организации работы, т.к. сама идея мероприятия предполагает аккумуляцию ресурсов и их воспроизводство для достижения конкретной цели. По этой же причине применение и реализация идей ивент-менеджмента оказываются перспективными в управлении и повышении эффективности проектов⁵.

Рассматривая ивент-менеджмент в качестве инструмента управления и повышения эффективности проектов в сфере строительства, отметим, что во многом функция организуемых мероприятий сводится к пиару — продвижению, привлечению внимания, «проталкиванию» идеи, продукта или услуги, повышению охватов и т. п. Как пишут И.Ю. Мельникова и К.А. Волкова, событийный менеджмент становится перспективным пиар-инструментом, т.к. отличительными чертами организации мероприятий являются аккумуляция людей, единение, совместная организация и влияние на имидж. При этом мероприятия привлекают не только клиентов; потенци-

³ Борисова М.А., Павлова О.А. Основы проектного менеджмента событийных мероприятий: история, теория и классификации. Вестник науки. 2024. Т. 2, № 5 (74). С. 44, 45, 46.

⁴ Составлено авторами по данным исследования М.А. Борисовой и О.А. Павловой

⁵ Шевелев С.В. Методы стратегического планирования в ивент-индустрии. Индустриальная экономика. 2023. № 4. С. 9, 10.

альными участниками ивентов могут стать партнеры, производители, конкуренты, инвесторы и т.п., что существенно расширяет спектр функций и задач, которые могут решаться через организацию мероприятий для повышения эффективности проекта⁶. Учитывая данное обстоятельство, при организации мероприятий в строительстве целесообразно придерживаться целевого подхода — у каждого мероприятия должна быть сформирована четкая цель, благодаря которой удастся в большей степени согласовать механизмы и инструменты управления.

Отметим, что в отрасли строительства ивент-менеджмент характеризуется рядом распространенных специфических отличий, поскольку реализуется совместно с проектными инициативами для максимизации эффектов, связанных с ними. Как правило, ивенты сопровождают проекты на разных стадиях их реализации и предполагают выполнение конкретных задач. Например, при запуске проекта реализуются активные информационные кампании, проводятся пресс-релизы, делаются заявления, цель которых — максимальное привлечение внимания и его захват. Спектр целей, которые могут решаться с задействованием ивент-менеджмента, напрямую зависит от общего перечня его функций в строительстве; такие функции определяются в зависимости от особенностей реализации строительных проектов, количества стадий, на которых применяется ивент-менеджмент, структуры жизненного цикла проекта и необходимости координации большого количества заинтересованных сторон. Приведем примеры таких функций в таблице 1.

Таблица 1

Функции ивент-менеджмента в управлении и повышении эффективности проектов в строительной отрасли⁷

№	Функция	Специфические особенности
1	Информирующая, коммуникативная	Отражает нацеленность проводимого мероприятия на создание информационного поля и стимулирование коммуникаций — предполагается, что ивенты, проводимые на фоне строительного проекта, будут привлекать и информировать общественность, инвесторов, партнеров и т. п. т. Косвенно влияет на эффективность проектов в отрасли строительства
2	Формирующая имидж	Отражает цели и задачи, связанные с улучшением репутации по итогам проведения мероприятий; именно имиджевая функция привлекает строительные компании проводить собственные ивенты, т.к. масштаб события при его должной организации позитивно сказывается на имени бренда. Косвенно влияет на эффективность проектов в отрасли строительства
3	Маркетинговая (продвижение, продажи)	Отражает стремление создавать и поддерживать необходимый спрос на продукцию или услуги строительной компании; прямым образом стимулирует контакты, продажи или иные взаимодействия на перспективу. Проявляется прямое влияние на эффективность
4	Функция управления взаимоотношениями	Отражает процессы диалогового взаимодействия, итогом которого становится сбор обратной связи, внедрение дополнительных улучшений, совершенствование и т. п. Качественная реализация функции прямо влияет на эффективность проектов в строительной сфере через инициацию качественных изменений
5	Просветительская	Отражает процессы передачи или обмена информацией, как правило, уникальной, экспертной и/или ценной для конкретных сегментов, на которые привлекаются участники мероприятий. Косвенно влияет на эффективность проектов в отрасли строительства

Обращаясь к таблице 1, прослеживается явное пересечение функций ивент-менеджмента и маркетинга. На данный факт в своем исследовании также указывает и А.Д. Кузьмина, которая предполагает, что ивент-менеджмент стоит воспринимать не эпизодически, а именно в качестве способа регулярного достижения бизнес-целей в связке с маркетинговыми — в целях долгосроч-

⁶ Мельникова И.Ю., Волкова К.А. Событийный менеджмент как инструмент PR в деятельности общественно-деловых пространств. KANT. 2021. № 4 (41). С. 79, 80.

⁷ Составлено авторами.

ного аккумуляции дополнительных позитивных эффектов. Поскольку традиционно маркетинг направлен на поддержание внешней сбытовой деятельности, в ракурсе ивент-менеджмента, по мнению автора, инструменты маркетинга позволяют расширить конечный спектр эффектов влияния на достигаемые результаты (осуществимые цели). Причина тому — ивент-менеджмент, как и маркетинг, ориентирован на внешнюю среду и контакты с ней, что позволяет применять их совместно⁸.

Схожих воззрений придерживаются и О.И. Попова и Т.Л. Сысоева, которые дополнительно отмечают происходящие цифровые трансформации в ивент-менеджменте и маркетинге, которые существенно расширяют потенциал их совместного применения и влияния друг на друга. Авторы предлагают расширенные классификации современных мероприятий, в структуре которых особое внимание уделяют формату онлайн- и гибридных мероприятий. В них фундаментальным инструментом становятся цифровые технологии — они позволяют стимулировать личное общение, продвигать мероприятие среди разных целевых групп, удобнее согласовывать условия и обстоятельства реализации, внедрять новые форматы и т. д.⁹

Фокусируясь на цифровом маркетинге и его роли в управлении и повышении эффективности проектов в сфере строительства, важными представляются тезисы о постепенном превалировании цифрового маркетинга над традиционным. По мнению Х.М. Муртазовой и Ф.Д. Дахаевой, постепенно инструменты цифрового маркетинга начинают влиять на все сферы человеческой жизни, что происходит по причине стремительного распространения мобильных технологий и цифровизации повседневности. Закономерным становится процесс увеличения количества целевых потребителей, сконцентрированных и представленных в цифровых каналах. Поэтому цифровой маркетинг охватывают положения об технологичности, инновационности, много- и омниканальности, интерактивности, персонализации и т. п.¹⁰

Фундаментальными проявлениями, связанными с digital marketing, Ю.В. Вертакова, Ю.В. Шульгина и К.В. Шульгин представляют замещение и трансформацию функций маркетинга через применение цифровых инструментов. На каждую из функций маркетинга существует несколько поддерживающих цифровых и интернет инструментов маркетинговых коммуникаций, задействование которых позволяет совершенствовать как процессы, так и достигаемые результаты. По мнению авторов, заявленные обстоятельства приводят к популяризации цифрового маркетинга, отличием которого является всесторонняя аналитическая поддержка, обоснованность решений, планируемость и прогнозируемость, интегративность, повышенный динамизм¹¹.

Применительно к отрасли строительства цифровой маркетинг рассматривается М.А. Нагорным с точки зрения синергии преимуществ «аналогового» маркетинга с интернет- и цифровыми каналами. В частности, автор фокусируется именно на интернет-маркетинге, ключевым отличием которого является концентрация вокруг интернета, коммуникаций в нем, интернет-технологий. Наиболее распространенными инструментами интернет-маркетинга автор признает CRM, платформенные и облачные решения, функциональные аналитические программы, инструменты мониторинга, и т. п.¹²

Согласно исследованию О.Е. Пироговой и В.С. Голубева, многие из перечисленных инструментов являются традиционными элементами цифровой инфраструктуры строительных компаний, т.к. задействуются в ключевых процессах и позволяют достичь наибольших преимуществ.

⁸ Кузьмина А.Д. Event-менеджмент в системе маркетинговых коммуникаций. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2010. № 5. С. 117, 118.

⁹ Попова О.И., Сысоева Т.Л. Событийный маркетинг: вызовы и возможности нового времени. Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2023. Т. 12, № 3. С. 135–137.

¹⁰ Муртазова Х.М.-С., Дахаева Ф.Д. Роль цифрового маркетинга в условиях цифровизации общества. Образование. Наука. Научные кадры. 2020. № 3. С. 150.

¹¹ Вертакова Ю.В., Шульгина Ю.В., Шульгин К.В. Внедрение цифровых инструментов маркетинга как фактор трансформации элементов концепции маркетинг-микс в сфере жилищного строительства. Практический маркетинг. 2024. № 10. С. 20–23.

¹² Нагорный М.А. Методы повышения эффективности интернет-маркетинга в сфере строительства. Практический маркетинг. 2023. № 6. С. 4, 5.

Внедрение указанных инструментов рассматривается в ракурсе улучшения и последующего перехода на расширенные конфигурации технологий, с использованием средств 3D-визуализации, дополненной и виртуальной реальности, инструментов больших данных, искусственного интеллекта¹³. Процессы диджитализации маркетинга при этом раскрываются как естественные и закономерные. Т.Е. Горгодзе и В.С. Абакумова верно выявляют, что цифровая трансформация маркетинга приводит к тому, что происходят перестройки как на уровне внутренней системы — повышается ценность аналитики, автоматизации, оценки эффективности, достигаются оптимизационные эффекты и др.; в целом развиваются иные ценности в области управления и систематического развития. На внешнем уровне преимущественно проявляются эффекты продвижения, улучшения коммуникаций и т. д.¹⁴

Экстраполируя теоретические аспекты цифрового маркетинга и ивент-менеджмента, отметим, что области их применения и функциональные позиции в строительном бизнесе находятся в пересечении; их совместное применение позволяет достигать эффектов синергии, которые, в конечном счете, влияют на эффективность и управляемость проекта в строительной отрасли. Механизм формирования таких эффектов при совместном применении ивент-менеджмента и цифрового маркетинга отражен на рисунке 3. Так, по мнению V. Mysyk, маркетинг и ивент-менеджмент поддерживают друг друга в ракурсе укрепления взаимоотношений с клиентами, привлечения потребителей, стимулирования спроса и т. д.¹⁵

Опираясь на рисунок 3, заметим, что основными эффектами применения механизма становятся формирующие на стыке ивент-менеджмента и цифрового маркетинга эффекты синергии, влияющие на повышение узнаваемости, формирование имиджа, увеличение продаж, ускорения привлечения лидов и клиентской базы, обеспечение управляемости проектов, повышение лояльности, а также экономическая обоснованность мероприятий за счет привлечения посетителей.

Таким образом, представленный механизм применения event-management и digital marketing в строительстве показывает, каким образом две взаимосвязанные сферы могут дополнять друг друга и формировать совокупный позитивный эффект совершенствования проектного управления в сфере строительства. Мероприятия предоставляют возможность установления прямого контакта и достижения PR-эффекта; цифровой маркетинг масштабирует полученные контакты, позволяет собирать и проводить аналитику данных, упрощает (оптимизирует) дальнейшую работу с аудиторией, что позитивно сказывается на эффективности проектов в отрасли строительства.

Заключение

Таким образом, результаты проведенного исследования доказывают продуктивность совместного применения инструментов event-management и digital marketing в управлении и повышении эффективности проектов в строительной отрасли. Каждый из указанных комплексов инструментов отличается специфическими, но перекликающимися с другим функциональными возможностями и преимуществами. Основу улучшения при этом составляет эффект синергии, который позволяет сформировать уникальные свойства совместного применения инструментов event-management и digital marketing применительно к рассматриваемой области. Предложенный механизм конкретизирует то, каким образом инструменты из двух рассматриваемых областей взаимно влияют друг на друга.

Так, перспективы дальнейшего развития представленного механизма интеграции связаны с его форматированием под реалии проектного управления и внедрением на разные этапы жизненного цикла строительного проекта, а также разработкой методических аспектов повышения и оценки эффектов от такого внедрения. Данные вопросы найдут отражение в дальнейших исследованиях авторов.

¹³ Пирогова О.Е., Голубев В.С. Роль цифровых технологий в управлении строительными компаниями малого и среднего бизнеса и продвижении их работ и услуг. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 4 (142). С. 136, 137, 138.

¹⁴ Горгодзе Т.Е., Абакумова В.С. Особенности диджитализации маркетинга в строительной отрасли. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 1 (67). С. 41, 42.

¹⁵ Mysyk V. Factors of Event Management Construction and Development. Intellect XXI. 2020. № 3. P. 45, 47.

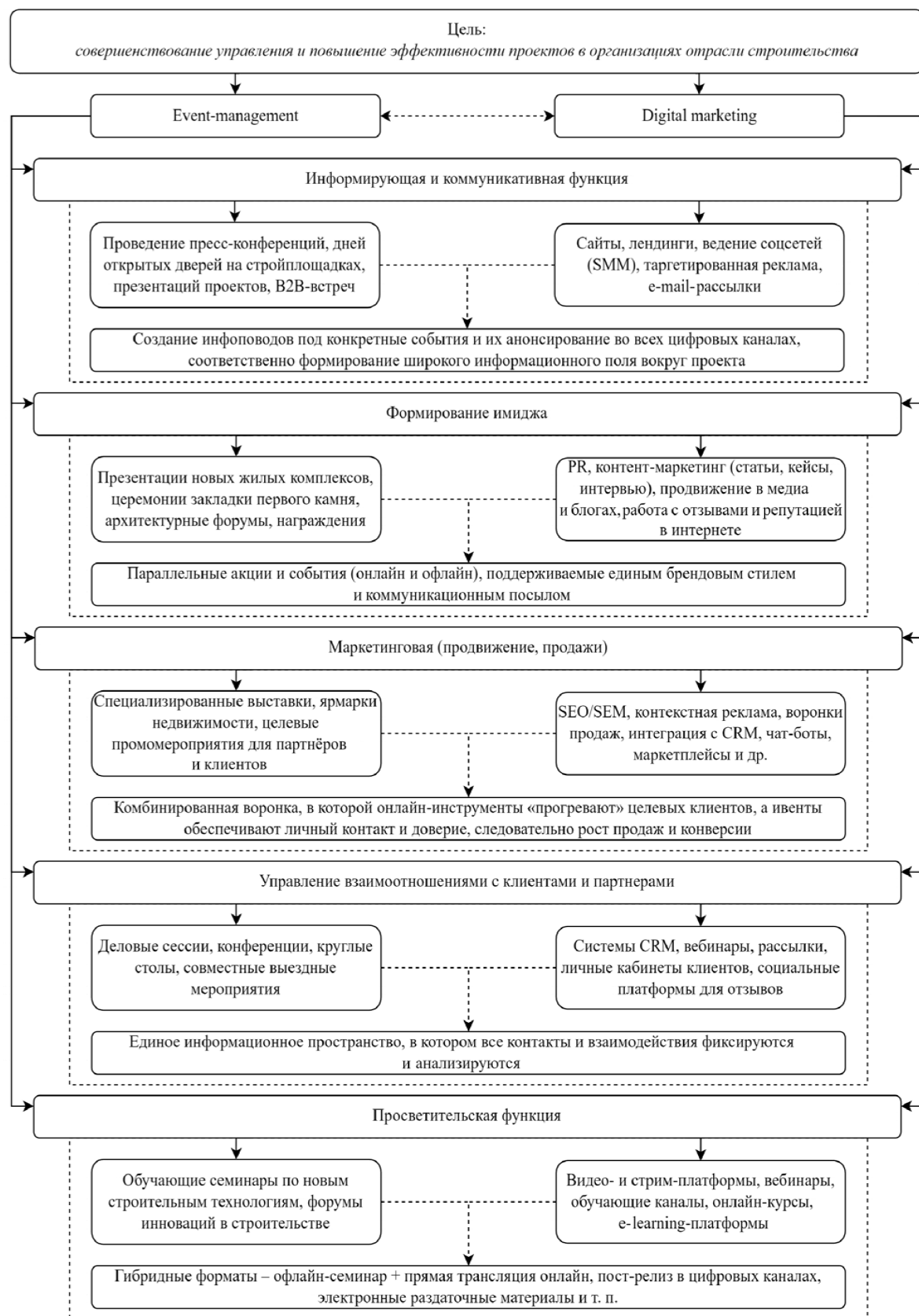


Рис. 3. Механизм применения инструментов event-management и digital marketing в управлении и повышении эффективности проектов в строительной отрасли¹⁶

¹⁶ Разработано авторами.

Список литературы

1. Анализ размера и доли рынка виртуальных мероприятий — тенденции роста и прогнозы (2024–2029 гг.) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/virtual-events-market> (дата обращения: 18.03.2025).
2. Борисова М.А., Павлова О.А. Основы проектного менеджмента событийных мероприятий: история, теория и классификации. Вестник науки. 2024. Т. 2, № 5 (74). С. 42–49.
3. Вертакова Ю.В., Шульгина Ю.В., Шульгин К.В. Внедрение цифровых инструментов маркетинга как фактор трансформации элементов концепции маркетинг-микс в сфере жилищного строительства. Практический маркетинг. 2024. № 10. С. 19–24.
4. Горгодзе Т.Е., Абакумова В.С. Особенности диджитализации маркетинга в строительной отрасли. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 1 (67). С. 40–44.
5. Кузьмина А.Д. Event-менеджмент в системе маркетинговых коммуникаций. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2010. № 5. С. 116–119.
6. Мельникова И.Ю., Волкова К.А. Событийный менеджмент как инструмент PR в деятельности общественно-деловых пространств. KANT. 2021. № 4 (41). С. 77–81.
7. Муртазова Х.М.-С., Дахаева Ф.Д. Роль цифрового маркетинга в условиях цифровизации общества. Образование. Наука. Научные кадры. 2020. № 3. С. 149–151.
8. Нагорный М.А. Методы повышения эффективности интернет-маркетинга в сфере строительства. Практический маркетинг. 2023. № 6. С. 3–7.
9. Пирогова О.Е., Голубев В.С. Роль цифровых технологий в управлении строительными компаниями малого и среднего бизнеса и продвижении их работ и услуг. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 4 (142). С. 135–140.
10. Попова О.И., Сысоева Т.Л. Событийный маркетинг: вызовы и возможности нового времени. Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2023. Т. 12, № 3. С. 133–137.
11. Шевелев С.В. Методы стратегического планирования в ивент-индустрии. Индустриальная экономика. 2023. № 4. С. 8–11.
12. Mysyk V. Factors of Event Management Construction and Development. Intellect XXI. 2020. № 3. P. 44–48.

References

1. Virtual Events Market Size & Share Analysis — Growth Trends and Forecasts (2024–2029) [Electronic Resource]. Access mode: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/virtual-events-market> (access date: 18.03.2025).
2. Borisova M.A., Pavlova O.A. Fundamentals of project management of event events: history, theory and classifications. Bulletin of Science. 2024. T. 2, No. 5 (74). S. 42–49.
3. Vertakova Yu.V., Shulgina Yu.V., Shulgin K.V. Introduction of digital marketing tools as a factor in the transformation of elements of the marketing mix concept in the field of housing construction. Practical marketing. 2024. № 10. S. 19–24.
4. Gorgodze T.E., Abakumova V.S. Features of digitalization of marketing in the construction industry. Innovative economy: prospects for development and improvement. 2023. № 1 (67). S. 40–44.
5. Kuzmina A.D. Event management in the marketing communications system. Izvestia of the St. Petersburg State University of Economics. 2010. № 5. S. 116–119.
6. Melnikova I.Yu., Volkova K.A. Event management as a PR tool in the activities of public and business spaces. KANT. 2021. № 4 (41). S. 77–81.
7. Murtazova H.M.-S., Dakhaeva F.D. The role of digital marketing in the context of digitalization of society. Education. Science. Scientific cadres. 2020. № 3. S. 149–151.
8. Nagorny M.A. Methods of increasing the efficiency of Internet marketing in the field of construction. Practical marketing. 2023. № 6. S. 3–7.
9. Pirogova O.E., Golubev V.S. The role of digital technologies in the management of construction companies of small and medium-sized businesses and the promotion of their works and services. Izvestia of St. Petersburg State University of Economics. 2023. № 4 (142). S. 135–140.
10. Popova O.I., Sysoeva T.L. Event marketing: challenges and opportunities of the new time. Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technology. 2023. T. 12, NO. 3. S. 133–137.
11. Shevelev S.V. Methods of strategic planning in the event industry. Industrial economy. 2023. № 4. S. 8–11.
12. Mysyk V. Factors of Event Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 25.03.2025; одобрена после рецензирования 10.04.2025; принята к публикации 14.04.2025.

The article was submitted 25.03.2025; approved after reviewing 10.04.2025; accepted for publication 14.04.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-93-99>

Обзорная статья / Review article
УДК 332.143

Формирование модели управления изменениями в компании

Г. Р. Минасбекян

Аспирант

Gaben00@mail.ru

*Университет «Синергия»,
Москва, Россия*

Т. В. Суворова

Кандидат педагогических наук, доцент

suvori.suvorova@yandex.ru

*Кафедра экономической теории и поведенческой экономики,
Университет «Синергия»,
Москва, Россия*

Аннотация: В условиях стремительных изменений внешней среды организации сталкиваются с необходимостью эффективного управления процессами трансформации для обеспечения конкурентоспособности и достижения стратегических целей. Однако существующие модели управления изменениями часто характеризуются линейностью и недостаточной проактивностью, что ограничивает их эффективность в динамичной бизнес-среде. Предметом исследования в данной работе являются существующие модели управления изменениями. Данная статья направлена на решение проблемы недостаточной адаптивности существующих моделей путем разработки новой модели управления изменениями с проактивным подходом. В работе проводится анализ современных моделей управления изменениями, выявляются их преимущества и недостатки, а также рассматривается проблема линейности и цикличности процессов изменений. В качестве новизны предлагается проактивный механизм управления изменениями, основанный на блочной структуре. Результаты исследования демонстрируют, что предложенный механизм значительно повышает эффективность управления изменениями в условиях современного кризиса, способствуя быстрой адаптации организаций к изменяющимся условиям и достижению стратегических целей.

Ключевые слова: управление изменениями, проактивный подход, модели управления изменениями, эффективность изменений, организационное развитие.

Для цитирования: Минасбекян Г.Р., Суворова Т.В. Формирование модели управления изменениями в компании. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 93–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-93-99>.

Formation of a change management model in the company

G. R. Minasbekyan

Postgraduate student

Gaben00@mail.ru

*Synergy University,
Moscow, Russia*

T. V. Suvorova*Cand. Sci. (Ped.)**suvori.suvorova@yandex.ru**Department of Economic Theory and Behavioral Economics,
Synergy University,
Moscow, Russia*

Abstract: *In the context of rapid changes in the external environment, organizations are faced with the need to effectively manage transformation processes in order to ensure competitiveness and achieve strategic goals. However, existing change management models are often characterized by linearity and lack of proactivity, which limits their effectiveness in a dynamic business environment. The subject of research in this paper is the existing models of change management. This article aims to solve the problem of the lack of adaptability of existing models by developing a new change management model with a proactive approach. The paper analyzes modern models of change management, identifies their advantages and disadvantages, and examines the problem of linearity and cyclicity of change processes. A proactive change management mechanism based on a block structure is proposed as a novelty. The results of the study demonstrate that the proposed mechanism significantly increases the effectiveness of change management in the context of the current crisis, contributing to the rapid adaptation of organizations to changing conditions and the achievement of strategic goals.*

Keywords: *change management, proactive approach, change management models, change effectiveness, organizational development.*

For citation: *Minasbekyan G.R., Suvorova T.V. Formation of a change management model in the company. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 2. P. 93–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-93-99>.*

Предметом исследования в данной работе являются существующие модели управления изменениями. В 2023 году в России впервые с 2015 года зафиксирован рост числа действующих коммерческих компаний. По данным Федеральной налоговой службы (ФНС)¹, на 1 января 2024 года количество коммерческих организаций составило 2,61 млн., что на 0,04% больше по сравнению с началом 2023 года. Это свидетельствует о росте предпринимательской активности в стране. В условиях усиливающейся конкуренции и изменяющегося поведения потребителей российские компании сталкиваются с необходимостью адаптации и внедрения инноваций для поддержания своей конкурентоспособности. С одной стороны, это усложняет процессы развития, требуя от бизнеса гибкости и быстрого реагирования на изменения рынка. С другой стороны, такие условия создают благоприятную среду для внедрения новых технологий и подходов, способствуя инновациям и организационным изменениям.

Целью статьи является разработка модели управления изменениями в организациях с акцентом на проактивный подход для активного реагирования на вызовы внешней и внутренней среды.

Методы исследования. Для достижения цели исследования был использован системный и процессный подходы для целостного анализа организации и последовательного описания этапов изменений, а также метод сравнения.

Обзор научной литературы. К. Левин в 1951 году предложил трехэтапную модель изменений, которая до сих пор считается базовой.² На ее основе разработаны модели других ученых, например, восьмиэтапная модель Дж. Коттера, которая акцентирует внимание на вовлечении персонала и создании устойчивого видения изменений.³ Циклический подход к управлению изменениями, предложенный И. Адизесом, описывает изменения как непрерывный процесс, в рамках которого решения порождают новые вызовы, требующие адаптации.⁴ Другие модели, такие как

¹ Журнал Коммерсант. Статистика по количеству действующих коммерческих организаций. Режим доступа: [URL:https://www.kommersant.ru/doc/6452636](https://www.kommersant.ru/doc/6452636). Дата обращения 17.03.2025.

² Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin. — N.Y.: Harper&Row, 1951. 346 p.

³ Коттер Дж. Впереди изменений / Дж. Коттер: [пер. с англ.]. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 256 с.

⁴ Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес: [пер. с англ. В. Кузин]. — СПб.: Питер, 2010. 223 с.

«Кривая изменений» Дж. Дак, подчеркивают динамическую природу изменений, зависящую от отношения сотрудников к нововведениям.⁵

Популяционно-биологические модели, например, модель Ф. Гуияра и Дж. Келли, рассматривают организацию как живой организм, адаптирующийся к изменениям через рефрейминг, реструктуризацию, оживление и обновление.⁶ Модель ADKAR Дж. Хаята направлена на интеграцию бизнес-изменений и управления персоналом, включающего осознание, готовность, способность к изменениям, а также их поддержку.⁷ Циклические модели, такие как модель Э. Кэмерона и «Калейдоскоп» Дж. Балогана и В. Хоуп-Хейли, предлагают подходы, учитывающие контекст изменений и гибкость адаптации. Однако большинство из них страдают от линейности и недостаточной проактивности, что ограничивает их применимость в современных условиях высокой скорости изменений.⁸ Причем это побуждает компании к «радикальным» изменениям, предполагающим полную перестройку всей организации и ее горизонта видения. Современные авторы предлагают модель управления изменениями через реинжиниринг, то есть перестройку функциональной структуры компании.⁹ Исследователь А.Г. Ташкинов предлагает «проводить организационные преобразования и изменения культурного мышления на всем предприятии с переходом на цифровое мышление»¹⁰.

Сравнительный анализ моделей управления изменениями. Под влиянием многочисленных факторов внешней среды формируется несоответствие между сложившимся механизмом функционирования производственных организаций и их реальными потребностями. Ускорение изменений во внешней среде организации и одновременная неготовность или отставание организаций с осуществлением адекватных внутренних изменений, неуспеваемость внедрения более половины проектов изменений привели к резкому росту значения управления изменениями во всех организациях, независимо от степени и темпов их развития. Именно по таким причинам важен для организаций поиск новых подходов и усовершенствование существующего инструментария управления изменениями.¹¹

Итак, первым свой весомый вклад в теорию организационных изменений внес К. Левин. Предложенная им в 1951 г. трехэтапная модель управления изменениями и сейчас остается наиболее распространенным общим механизмом внедрения конфигураций в организации. Модель базируется на трех стадиях процесса успешного внедрения организационных изменений: размораживание, движение, замораживание.¹² Этап «размораживания» подготавливает организацию к изменениям, «движение» фокусируется на реализации этих изменений, а «замораживание» обеспечивает их устойчивость и интеграцию в долгосрочную практику.

Модель управления изменениями Э. Кэмерона включает в себя ключевые процессы, начиная с формирования потребности в изменениях и заканчивая укреплением полученных результатов. В модели делается акцент на вовлеченности сотрудников и создание благоприятной среды

⁵ Дак Дж.Д. Монстр изменений: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак; пер. с англ. — М.: Альпина, 2002. 315 с.

⁶ Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. 376 с.

⁷ Hiatt J M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J.M. Hiatt. — Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.

⁸ Cameron E. Making Sense of Change Management / E. Cameron, M. Green. — New York: Kogan Page, 2004. 282 p.

⁹ Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях. Креативная экономика и социальные инновации. 2011. №. 1. С. 10—19. С.15.

¹⁰ Ташкинов А.Г. Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации предприятия. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. №. 5. С. 210—217.

¹¹ Беляков, Д.Е. Управление изменениями: как компании избежать потрясений на пути к её росту? / Д.Е. Беляков, Е.И. Семенова. Новая экономика, бизнес и общество: Материалы Апрельской научно-практической конференции молодых учёных, Владивосток, 23 марта — 16 2023 года / Отв. редакторы А.А. Волков, Е.А. Тюрина, М.В. Усова. — Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2023. С. 21—26.

¹² Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin — N.Y.: Harper&Row, 1951. 346 p.

для изменений. Этапы представляют собой циклический процесс, который способствует интеграции изменений в организационную культуру.¹³

Модель О. Виханского и А. Наумова¹⁴ также строится на цикличности, но включает другие этапы, такие как: исследование наличия проблем и обратная связь. Это позволяет выработать детализированные цели и планы изменений, а затем реализовать их через конкретные действия.

Разработанная в 2001 году Дж. Хаятом¹⁵ модель ADKAR заключается в том, что изменения реализуются по двум направлениям: бизнес и сотрудники. То есть успех преобразований возможен, если руководитель одновременно развивает бизнес и мотивирует сотрудников к инновациям. ADKAR состоит из пяти этапов: осознание необходимости изменений, желание и готовность сотрудников к изменениям, обучение процессу изменений в компании; ревизия готовности к изменениям; мотивация сотрудников к работе в новых условиях.

Можно сделать вывод, что ключевыми моделями к управлению изменениями являются процессные, циклические и популяционно-биологические модели, характеризующие процесс адаптации организации к изменениям. Мы предлагаем авторскую модель управления изменениями. Предложенная модель акцентирует внимание на необходимости комплексного анализа внешних и внутренних факторов (рис. 1).



Рис. 1. Модель управления изменениями в компании¹⁷

¹³ Cameron E., Green M. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. — Kogan Page Publishers, 2019.

¹⁴ Виханский О. Менеджмент: Учебник / О. Виханский, А. Наумов. — М.: Экономистъ, 4-е изд., 2006. 612 с.

¹⁵ Hiatt J.M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. — Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.

¹⁶ Разработана авторами.

Согласно рисунку, важным элементом модели является ее блочная структура, которая включает этапы инициации и внедрения изменений, их интеграцию в бизнес-процессы и обеспечение устойчивости результатов на основе проактивного подхода. К проактивным изменениям относятся «внедрение новых технологий, инновационных методов, любое действие на опережение»¹⁸.

Рассмотрим практический пример внедрения модели управления изменениями на примере «Х5 Group» — одного из ведущих ритейлеров России, управляющего сетями магазинов «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Чижик».

Компания столкнулась с изменением покупательских привычек и усилением конкуренции, поскольку по данным аналитических отчетов за 2022 год доля онлайн-покупок выросла на 25%, а конкуренты активно внедряли цифровые сервисы и эффективные службы доставки. Для ответа на вызовы рынка компания сформировала межфункциональную команду, в состав которой вошли топ-менеджеры и специалисты для диагностики проблем (количество участников команды — 12 человек). Основной целью стала оптимизация логистических цепочек с целью повышения доступности товаров и снижения их стоимости, что планировалось достигнуть через сокращение операционных расходов на 10% в течение первого года преобразований. Цифровизация процессов стала центральным направлением. Х5 Group внедрила передовые системы управления запасами и прогнозирования спроса, основанные на технологиях искусственного интеллекта, что позволило сократить издержки на хранение товаров на 15%. Также была запущена цифровая платформа для доставки, интегрированная с IoT-датчиками, которые в режиме реального времени контролировали условия хранения и перемещения товаров на ключевых логистических узлах (точность отслеживания увеличилась до 98%). После реализации изменений компания активно отслеживала ключевые показатели эффективности. Наблюдалось снижение логистических издержек на 15%, доля цифровых заказов выросла на 30%, а уровень удовлетворенности клиентов по шкале NPS (Net Promoter Score), увеличился на 20% по итогам опросов более чем 5 000 покупателей. Одновременно была запущена платформа для онлайн-доставки и мобильное приложение для заказов. Благодаря этим изменениям Х5 Group смогла не только сохранить, но и укрепить свои позиции на рынке, повысив качество обслуживания и снизив затраты.

Таким образом, предложенная модель управления изменениями может стать универсальным инструментом для организаций, стремящихся к повышению адаптивности, внедрению инноваций и достижению устойчивого развития в условиях неопределенности и конкурентного давления.

Выводы. Анализ существующих подходов к управлению изменениями доказал, что они не всегда удовлетворяют требованиям ситуации изменений в разрезе скорости и опережающего характера реакции на изменения и приводят к успешности только в половине случаев.

Авторская модель управления изменениями отличается целостностью и ориентированностью на предвосхищение вызовов, что позволяет организациям не просто реагировать на изменения, а инициировать их, создавая стратегические преимущества. Блочная структура модели, включающая этапы инициации, внедрения и имплементации опыта изменений, обеспечивает последовательное и структурированное управление процессами трансформации на всех уровнях компании. Перспективы дальнейших исследований связаны с адаптацией данной модели к отраслевым особенностям и разработкой дополнительных инструментов для оценки эффективности внедренных изменений.

Список литературы

1. Cameron E. Making Sense of Change Management / E. Cameron, M. Green. — New York: Kogan Page, 2004. 282 p.
2. Cameron, E., & Green, M. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers. 2019.
3. Hiatt J.M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J.M. Hiatt. — Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.

¹⁸ Угрюмова Н. В., Бабанкина В. Б. Управление организационными изменениями. Экономика, бизнес, инновации. 2018. С. 33–36.

4. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin. — N. Y.: Harper&Row, 1951. 346 p.
5. Pryor M.G. et al. Challenges facing change management theories and research. Delhi business review. 2008. Т. 9. №. 1. С. 1–20.
6. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес: [пер. с англ. В. Кузин]. — СПб.: Питер, 2010. 223 с.
7. Беляков, Д.Е. Управление изменениями: как компании избежать потрясений на пути к её росту? / Д.Е. Беляков, Е.И. Семенова. Новая экономика, бизнес и общество: Материалы Апрельской научно-практической конференции молодых учёных, Владивосток, 23 марта — 16 2023 года / Отв. редакторы А.А. Волков, Е.А. Тюрина, М.В. Усова. — Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2023. С. 21–26.
8. Виханский О. Менеджмент: Учебник / О. Виханский, А. Наумов. — М.: Экономист, 4-е изд., 2006. 612 с.
9. Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях. Креативная экономика и социальные инновации. 2011. №. 1. С. 10–19.
10. Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. 376 с.
11. Дак Дж.Д. Монстр изменений: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак; пер. с англ. — М.: Альпина, 2002. 315 с.
12. Журнал Коммерсант. Статистика по количеству действующих коммерческих организаций. — Режим доступа: URL:<https://www.kommersant.ru/doc/6452636>. (Дата обращения 17.03.2025). Текст: электронный.
13. Коттер Дж. Впереди изменений / Дж. Коттер: [пер. с англ.]. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 256 с.
14. Ташкинов А.Г. Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации предприятия. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. №. 5. С. 210–217.
15. Угрюмова Н.В., Бабанкина В.Б. Управление организационными изменениями. Экономика, бизнес, инновации. 2018. С. 33–36.

References

1. Cameron E. Making Sense of Change Management / E. Cameron, M. Green. — New York: Kogan Page, 2004. 282 p.
2. Cameron, E., & Green, M. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers. 2019.
3. Hiatt J.M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J.M. Hiatt. — Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.
4. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin — N.Y.: Harper&Row, 1951. 346 p.
5. Pryor M.G. et al. Challenges facing change management theories and research. Delhi business review. 2008. Т. 9. №. 1. С. 1–20.
6. Adizes I. Managing changes / I. Adizes: [trans. from English by V. Kuzin]. — St. Petersburg: Peter, 2010. 223 p.
7. Belyakov, D.E. Change management: how can a company avoid shocks on the way to its growth? / D.E. Belyakov, E.I. Semenova. New Economy, business and society: Proceedings of the April Scientific and Practical Conference of Young Scientists, Vladivostok, March 23 — 16, 2023 / Editors A.A. Volkov, E.A. Tyurina, M.V. Usova. Vladivostok: Far Eastern Federal University, 2023. Pp. 21–26.
8. Vikhansky O. Management: Textbook / O. Vikhansky, A. Naumov. Moscow: Ekonomist, 4th ed., 2006. 612 p.
9. Gerasimov B.N. Modeling of the change management process in organizations. Creative economy and social innovation. 2011. No. 1. Pp. 10–19.
10. Gouillard F.J. Transformation of the organization / F. J. Gouillard, D.N. Kelly; translated from English. — M.: Delo, 2000. 376 p.
11. Duck, J.D. The monster of change: the reasons for the success and failure of organizational transformations / J.D. Duck; translated from English. — M.: Alpina, 2002. 315 p.
12. Kommersant Magazine. Statistics on the number of active commercial organizations. — Access mode: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6452636>. (Accessed 03/17/2025) — Text: electronic.
13. Cotter J. Ahead of the changes / J. Cotter: [translated by from English]. Moscow: Olymp-Business CJSC, 2011. 256 p.

14. Tashkinov A.G. Change management processes in the context of digital transformation of an enterprise. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2024. No. 5. Pp. 210–217.
15. Ugryumova N.V., Babakina V.B. Organizational change management. Economics, business, innovation. 2018. Pp. 33–36.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 17.03.2025; одобрена после рецензирования 31.03.2025; принята к публикации 07.04.2025.

The article was submitted 17.03.2025; approved after reviewing 31.03.2025; accepted for publication 07.04.2025.

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

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-100-106>



Обзорная статья / Review article
УДК 504.03:640.43

Экотренды в сфере общественного питания

И. С. Костин

Аспирант

bloodydoom93@mail.ru

Университет Синергия,
Москва, Россия

Аннотация: В современном мире, где вопросы экологической устойчивости приобретают всё большую актуальность, сфера общественного питания не может оставаться в стороне. Огромное количество отходов, генерируемых ресторанами, кафе и предприятиями быстрого обслуживания, оказывает негативное воздействие на окружающую среду. Ответственность за экологию становится неотъемлемой частью бизнес-практик, а потребители всё чаще выбирают заведения, демонстрирующие экологическую сознательность. В данной статье рассматриваются и анализируются экологические тренды, популярные в сфере общественного питания.

Ключевые слова: современный мир, экологические тренды, информирование, зелёные технологии, социальная ответственность, возобновляемые источники энергии, вегетарианская кухня.

Для цитирования: Костин И.С. Экотренды в сфере общественного питания. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 100–106. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-100-106>.

Eco trends in the field of public catering

I. S. Kostin

Postgraduate student

bloodydoom93@mail.ru

Synergy University,
Moscow, Russia

Abstract: In the modern world, where issues of environmental sustainability are becoming increasingly relevant, the field of public catering cannot remain on the sidelines. The huge amount of waste generated by restaurants, cafes, and fast-food businesses has a negative impact on the environment. Environmental responsibility is becoming an integral part of business practices, and consumers are increasingly choosing establishments that demonstrate environmental awareness. This article examines and analyzes the environmental trends that are popular in the field of public catering.

Keywords: modern world, environmental trends, information, green technologies, social responsibility, renewable energy sources, vegetarian cuisine.

For citation: Kostin I.S. Eco trends in the field of public catering. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 2. P. 100–106. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-100-106>.

Современный мир сталкивается с беспрецедентными экологическими вызовами. Изменение климата, загрязнение окружающей среды и истощение природных ресурсов требуют немедленных и эффективных действий. В этой ситуации экологические тренды играют ключевую роль, направляя общества и бизнеса к более устойчивому будущему.

Экологические тренды охватывают широкий спектр областей, от индивидуального потребления до глобальных экономических моделей. Ключевыми направлениями являются:

- переход на возобновляемые источники энергии: от солнечной и ветряной энергии до биомассы и геотермальной энергии, альтернативные источники энергии становятся все более доступными и экономически выгодными ¹;
- циркулярная экономика — эта модель направлена на минимизацию отходов и максимизацию повторного использования ресурсов. Переработка, ремонт и повторное использование материалов приобретают всё большую популярность;
- устойчивое сельское хозяйство: практики, направленные на сохранение почвы, воды и биоразнообразия, становятся все более важны для обеспечения продовольственной безопасности в долгосрочной перспективе;
- зелёные технологии — инновации в области энергоэффективности, очистки воды и утилизации отходов играют ключевую роль в решении экологических проблем ².

Эти тренды не только минимизируют негативное воздействие на окружающую среду, но и создают новые возможности для экономического роста и занятости. Инвестиции в зелёные технологии, развитие устойчивого туризма и создание «зелёных» рабочих мест стимулируют инновации и конкурентоспособность.

Современный мир всё больше осознает важность заботы об окружающей среде. Эта тенденция находит своё отражение во многих сферах жизни, в том числе и в сфере общественного питания. Эко-тренды в этой области приобретают всё большую популярность, заставляя рестораны и кафе переосмыслить свои подходы к производству и потреблению пищи.

1. Локальные продукты и сезонность.

Одним из ключевых аспектов экологических тенденций является использование локальных и сезонных продуктов. Потребление продуктов, выращенных вблизи места потребления, сокращает углеродный след, связанный с транспортировкой. Кроме того это способствует поддержке местных фермеров и развитию устойчивого сельского хозяйства ³. Многие рестораны внедряют меню, которое меняется в зависимости от доступности сезонных продуктов, тем самым демонстрируя свою приверженность экологическим принципам. Множество заведений гордятся использованием свежих, натуральных ингредиентов, выращенных вблизи.

Этот тренд, начавшись как модная тенденция, постепенно трансформируется в сознательный выбор, основанный на понимании его многочисленных преимуществ.

а) Экономические и экологические выгоды.

Одним из главных аргументов в пользу локальных продуктов является их поддержка региональной экономики. Покупка у местных фермеров и производителей напрямую способствует развитию малого бизнеса и созданию рабочих мест в своем сообществе. Кроме того, сокращение расстояния доставки продуктов минимизирует выбросы CO₂, что позитивно сказывается на окружающей среде.

б) Качество и свежесть.

Локальные продукты, как правило, доставляются потребителям свежими и без длительного хранения. Это гарантирует высокое качество и сохранение максимального количества полезных веществ.

¹ Возобновляемые источники энергии (ВИЭ)/ Официальный сайт компании OVIKI. — Режим доступа: <https://ovikv.ru/%D0%92%D0%BE%D0%B7%D0%B> (дата обращения: 21.02.2025).

² Проектирование гибридной электростанции (сочетание ВИЭ и традиционных источников)/ Официальный сайт компании OVIKI. — Режим доступа: <https://ovikv.ru/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B> (дата обращения: 21.02.2025).

³ Еседова Г.С. Исследование сферы услуг общественного питания. Журнал Вопросы структуризации экономики, 2018. С.312. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sfery-uslug-obschestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 21.02.2025).

в) Вкус и разнообразие.

Сезонные фрукты и овощи, выращенные в местных условиях, обладают более насыщенным вкусом и ароматом. Познавая сезонную кухню, потребитель открывает для себя новые вкусы и рецепты, делая рацион питания более разнообразным и интересным.

г) Социальная ответственность.

Выбор локальных продуктов — это проявление социальной ответственности.⁴ Потребитель поддерживает фермерские хозяйства, которые придерживаются принципов устойчивого развития, заботятся о качестве почвы и воды.

Несмотря на все преимущества, тренд на локальные продукты сталкивается с некоторыми вызовами. К ним относятся:

- сезонность — доступность некоторых продуктов ограничена определенным периодом года;
- цена — локальные продукты иногда могут быть дороже импортных аналогов;
- инфраструктура — недостаточно развитая инфраструктура может затруднить доступ к локальным продуктам.

Тренд на локальные продукты и сезонность имеет все шансы на дальнейшее развитие. Государственная поддержка фермерских хозяйств, развитие онлайн-платформ для продажи местных продуктов, а также рост осведомленности потребителей о преимуществах этого выбора способствуют популяризации данной тенденции.

2. Вегетарианская кухня.

Говоря о современных экологических трендах в сфере общественного питания, нельзя не упомянуть о растущей популярности веганской и вегетарианской кухни. Отказ от потребления мяса и молочных продуктов снижает нагрузку на окружающую среду, связанную с животноводством. Многие рестораны включают в свои меню разнообразные вегетарианские и веганские блюда, удовлетворяя спрос всё большего числа клиентов, которые заботятся о своей экологической ответственности.

Основными причинами популярности вегетарианской кухни являются:

- забота о здоровье, когда многие люди отказываются от мяса и продуктов животного происхождения по соображениям здоровья. Вегетарианская диета богата клетчаткой, витаминами и минералами, что способствует профилактике сердечно-сосудистых заболеваний, диабета и некоторых видов рака.
- этические соображения, когда люди выбирают вегетарианство по этическим причинам, выступая против жестокого обращения с животными в промышленном животноводстве.
- экологическая ответственность, так как производство мяса имеет значительный негативный вклад в изменение климата и загрязнение окружающей среды. Вегетарианская диета считается более экологичной⁵.

Сфера общественного питания активно реагирует на этот тренд, предлагая:

- специальные вегетарианские меню. Многие заведения общественного питания создают отдельные меню с разнообразными вегетарианскими блюдами, от салатов и супов до горячих блюд и десертов.
- использование растительных альтернатив мяса. В ресторанах и кафе всё чаще можно встретить блюда, приготовленные с использованием растительного мяса, тофу, сои и других альтернативных продуктов.
- профессиональная подготовка повара. Повышается спрос на поваров, специализирующихся на вегетарианской кухне.

Несмотря на растущую популярность, вегетарианская кухня в сфере общественного питания всё ещё сталкивается с некоторыми вызовами:

⁴ Абрезов А. Локальность — это социальная ответственность. Публикация на сайте Ресторановед от 27 мая 2019 г. — Режим доступа: <https://restoranoved.ru/magazins/nomer-3-2019/lokalnost-eto-sotsialnaya-otvetstvennost/> (дата обращения 21.02.2025).

⁵ Как вегетарианские рестораны преображают гастрономическую сцену. Статьи от 01.03.2023/ ZonaSporta.com. — Режим доступа: <https://zonasporta.com/articles/vegetarianstvo/kak-vegetarianskie-restorany-preobrazhau-gastronomicheskuyu-scenu> (дата обращения: от 21.02.2025).

а) В некоторых заведениях выбор вегетарианских блюд может быть ограниченным, что не удовлетворяет спрос всех категорий потребителей.

б) Блюда из растительных альтернатив мяса могут быть дороже традиционных мясных блюд.

в) Не все потребители осведомлены о преимуществах вегетарианской диеты и о разнообразии доступных блюд.

Для дальнейшего развития вегетарианской кухни в сфере общественного питания необходимо:

- расширение ассортимента вегетарианских блюд;
- повышение квалификации поваров;
- пропаганда здорового образа жизни и преимуществ вегетарианской диеты.

Вегетарианская кухня стремительно набирает популярность в сфере общественного питания. Спрос на вкусные и разнообразные блюда без мяса растёт, что стимулирует развитие новых технологий и подходов в кулинарии.

3. Снижение отходов и переработка.

Сфера общественного питания, играющая важную роль в нашей жизни, неизбежно генерирует значительное количество отходов. Остатки пищи, упаковка, одноразовые столовые приборы — всё это создает нагрузку на окружающую среду и требует эффективных решений.

В последние годы проблема снижения отходов и переработки в сфере общественного питания привлекает всё больше внимания со стороны общественности, правительства и самих предприятий. Одним из ключевых направлений является минимизация пищевых отходов. Рестораны начинают активно искать способы уменьшения количества выбрасываемых продуктов. Это может включать в себя использование всех частей продуктов, внедрение систем компостирования и сотрудничество с организациями, занимающимися перераспределением излишков пищи.⁶

Рестораны и кафе внедряют системы контроля порций, оптимизируют меню, а также сотрудничают с поставщиками, предлагающими продукцию в экологичной упаковке.

Переработка играет важную роль: отдельный сбор мусора, компостирование органических остатков и использование вторичного сырья становятся стандартом.

Современный подход к управлению отходами в общепите основывается на принципах устойчивого развития. Ключевые элементы этой стратегии включают:

а) Предотвращение образования отходов.

Наиболее эффективный способ борьбы с отходами — это предотвратить их появление. Это достигается за счет оптимизации планирования меню, точного прогнозирования спроса, использования продуктов с длительным сроком хранения и внедрения систем повторного использования тары.

б) Раздельный сбор и переработка.

Важно обеспечить раздельный сбор отходов на предприятиях общественного питания — органических остатков, упаковки, стекла и других материалов. Это позволит эффективно перерабатывать вторсырьё и минимизировать количество отправляемых на свалки отходов⁷.

в) компостирование.

Органические отходы, такие как пищевые остатки, могут быть преобразованы в компост — ценное удобрение для сельского хозяйства. Внедрение систем компостирования на предприятиях общественного питания способствует замкнутому циклу ресурсоиспользования.

Реализация эффективной стратегии снижения отходов требует тесного сотрудничества государства, бизнеса и граждан.

Государство должно разрабатывать и внедрять законодательные инициативы, стимулирующие предприятия общественного питания к ответственному распределению отходов.

⁶ Возобновляемая энергетика: типы, преимущества и недостатки, развитие и перспективы. Статья на сайте RENWEX. — Режим доступа: <https://www.renwex.ru/ru/ii/vozobnovlyаемaya-ehnergetika/> (дата обращения: 21.02.2025).

⁷ Советы по экологически сознательному потреблению для сохранения планеты. SOVA.Today. — Режим доступа: <https://sova.today/article/sovety-po-ekologicheski-soznatelnomu-potrebleniyu-dlya-sohraneniya-planety/> (дата обращения 21.02.2025).

Бизнес должен активно внедрять передовые технологии и практики, направленные на минимизацию образования отходов и их переработку.

Граждане играют важную роль в формировании культуры бережного отношения к ресурсам и разделению отходов.

Внедрение принципов устойчивого развития в сфере общественного питания приносит многочисленные выгоды:

- снижение негативного воздействия на окружающую среду за счет уменьшения количества отходов, отправляемых на свалки, что способствует сокращению загрязнения почвы, воды и воздуха.
- сохранение природных ресурсов, так как переработка вторсырья позволяет экономить драгоценные ресурсы, такие как вода, энергия и сырье.
- экономическая выгода достигается за счет эффективного управления отходами может привести к снижению затрат на утилизацию и привлечению клиентов, ценящих экологическую ответственность.⁸

Таким образом, снижение отходов и переработка играют ключевую роль в создании устойчивой модели развития сферы общественного питания. Необходима совместная работа всех заинтересованных сторон для достижения этой цели и обеспечения здорового будущего для планеты.

4. Экологичная упаковка.

В дополнение ко всему, растёт интерес к упаковке, которая является биоразлагаемой или пригодна для вторичной переработки. Пластиковая посуда и одноразовые упаковки всё чаще заменяются на альтернативы из бумаги, картона или бамбука.

Экологичная упаковка — это один из ключевых инструментов для минимизации этого воздействия. Она представляет собой альтернативу традиционным материалам, таким как пластик и пенополистирол, которые не разлагаются в течение сотен лет, загрязняют почву и водные ресурсы.⁹

К экологичным материалам упаковки относятся:

- бумага и картон, изготовленные из переработанных материалов, они биоразлагаемы и подлежат вторичной переработке;
- биопластики, полученные из возобновляемых источников, таких как кукурузный крахмал или сахарный тростник, эти материалы также биоразлагаемы;¹⁰
- листовые материалы из бамбука и сахарного тростника, прочные и водостойкие, они являются прекрасной заменой пластику.
- компостируемые контейнеры, изготовленные из растительных волокон, они полностью разлагаются в компостной куче.¹¹

Внедрение экологичной упаковки в сфере общественного питания сопряжено с рядом преимуществ:

а) Сокращение количества отходов — использование биоразлагаемых материалов помогает уменьшить объем мусора, отправляемого на свалки.

б) Защита окружающей среды — экологичная упаковка не загрязняет почву и водные ресурсы, способствуя сохранению экосистем.

в) повышение имиджа предприятия — демонстрация заботы об окружающей среде привлекает экологически сознательных потребителей.

Внедрение экологичной упаковки — это ответственный шаг, который может оказать значительное влияние на экологическую ситуацию. Спрос на такие решения со стороны потребителей растёт, что стимулирует развитие рынка и появление новых инновационных материалов.

⁸ Основные методы переработки отходов / Информационный сайт turniketpro. — Режим доступа: <https://turniketpro.ru/b/osnovnye-metody-pererabotki-othodov> (дата обращения: 21.02.2025).

⁹ Рябова О. Экологичная упаковка: Как её использование влияет на брендинг компаний / Статья на сайте «Сила гор Алтая». — Режим доступа: <https://tea-altay.ru/2024/12/19> (дата обращения: 21.02.2025).

¹⁰ Изучение будущего биоразлагаемой упаковки пищевых продуктов: устойчивый подход / Hongren. — Режим доступа: <https://hongrenpacking.com/ru/blog/food-packaging-biodegradable/> (Дата обращения: 21.02.2025).

¹¹ Инновации и креативность в упаковке: экологически чистые упаковочные решения: необходимость для бизнеса / FasterCapital. — Режим доступа: <https://fastercapital.com/ru/content.html> (дата обращения: 21.02.2025).

5. Информированность потребителей.

Прозрачность и информирование клиентов о применяемых экологических практиках играют важную роль. Информирование клиентов о применяемых экологических практиках становится ключевым фактором для ресторанов, кафе и других заведений общественного питания. Прозрачность и открытость в этом вопросе позволяют завоевать доверие аудитории и укрепить имидж бренда.

Рестораны и кафе охотно делятся информацией о поставщиках, составе блюд и мерах по защите окружающей среды. Это позволяет потребителям сделать осознанный выбор в пользу экологически ответственных заведений.

Существует множество способов эффективно донести информацию об экологической политике заведения до клиентов.

Среди них:

1) Размещение информации на сайте и в социальных сетях.

Подробное описание используемых экологически чистых продуктов, методов утилизации отходов, энергосберегающих технологий и других инициатив.

2) Использование специальных знаков и символов.

Сертификаты соответствия экологическим стандартам, маркировка меню блюд из органических продуктов, указание на использование биоразлагаемой упаковки.

3) Проведение тематических мероприятий.

Дни открытых дверей, мастер-классы по приготовлению экологически чистых блюд, встречи с поставщиками органической продукции.¹²

4) Взаимодействие с местным сообществом.

Участие в городских проектах по охране окружающей среды, сотрудничество с фермерскими хозяйствами и эко-организациями.

Информирование должно быть не просто формальным, а искренним и убедительным. Клиенты ценят честность и открытость, поэтому заведения общественного питания должны быть готовы отвечать на вопросы и делиться своими достижениями в области экологической ответственности.

В заключение следует отметить, что экологические тренды в общественном питании — это не просто мимолетная мода, а долгосрочная тенденция, которая будет только усиливаться. Ответственность за окружающую среду становится неотъемлемой частью бизнеса, а потребители всё чаще выбирают заведения, демонстрирующие экологическую сознательность. Рестораны, которые внедряют эти принципы, демонстрируют свою социальную ответственность и заботу о будущих поколениях. Потребители, выбирая заведения с экологической политикой, оказывают поддержку этим усилиям и способствуют созданию более зелёной и устойчивой системы питания.

Список литературы

1. Абрезов А. Локальность — это социальная ответственность. Публикация на сайте Ресторановед от 27 мая 2019 г. — Режим доступа: <https://restoranoved.ru/magazines/nomer-3-2019/lokalnost-eto-sotsialnaya-otvetstvennost/> (дата обращения 21.02.2025).
2. Возобновляемая энергетика: типы, преимущества и недостатки, развитие и перспективы. / Статья на сайте RENWEX. — Режим доступа: <https://www.renwex.ru/ru/ii/vozobnovlyaemaya-ehnergetika/> (дата обращения: 21.02.2025).
3. Возобновляемые источники энергии (ВИЭ)/ Официальный сайт компании OVIKI. — Режим доступа: <https://ovikv.ru/%D0%92%D0%BE%D0%B7%D0%B> (дата обращения: 21.02.2025).
4. Изучение будущего биоразлагаемой упаковки пищевых продуктов: устойчивый подход. Hongren. — Режим доступа: <https://hongrenpacking.com/ru/blog/food-packaging-biodegradable/> (Дата обращения: 21.02.2025).
5. Инновации и креативность в упаковке: экологически чистые упаковочные решения: необходимость для бизнеса. FasterCapital. — Режим доступа: <https://fastercapital.com/ru/content.html> (дата обращения: 21.02.2025).

¹² Эко-тренды в ресторанном бизнесе. Сайт ScanForMenu, 2024. — Режим доступа: <https://scanformenu.ru/ar/blog/ekotrendyvrestorannombiznese?ysclid=m7ezr0zxe1276606863> (дата обращения: 21.02.2025).

6. Как вегетарианские рестораны преобразуют гастрономическую сцену. Статьи от 01.03.2023 / ZonaSporta.com. — Режим доступа: <https://zonasporta.com/articles/vegetarianstvo/kak-vegetarianskie-restorany-preobraghaut-gastronomicheskuyu-scenu> (дата обращения: от 21.02.2025).
7. Основные методы переработки отходов. Информационный сайт turniketpro. — Режим доступа: <https://turniketpro.ru/b/osnovnye-metody-pererabotki-othodov> (дата обращения: 21.02.2025).
8. Проектирование гибридной электростанции (сочетание ВИЭ и традиционных источников)/ Официальный сайт компании OVIKI. — Режим доступа: <https://ovikv.ru/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B> (дата обращения: 21.02.2025).
9. Рябова О. Экологичная упаковка: Как её использование влияет на брендинг компаний. Статья на сайте «Сила гор Алтая». — Режим доступа: <https://tea-altay.ru/2024/12/19> (дата обращения: 21.02.2025).
10. Советы по экологически сознательному потреблению для сохранения планеты. SOVA.Today. — Режим доступа: <https://sova.today/article/sovety-po-ekologicheskii-soznatelnomu-potrebleniyu-dlya-sohraneniya-planety> (дата обращения 21.02.2025).
11. Эседова Г.С. Исследование сферы услуг общественного питания. Журнал «Вопросы структуризации экономики», 2018. С. 312. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sfery-uslug-obshchestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 21.02.2025).
12. Эко-тренды в ресторанном бизнесе. Сайт ScanForMenu, 2024. — Режим доступа: <https://scanformenu.ru/ar/blog/ekotrendyvrestorannombiznese?ysclid=m7ezr0zxel276606863> (дата обращения: 21.02.2025).

References

1. Abrezov A. Locality is a social responsibility. Publication on the website of the Restaurateur dated May 27, 2019. — Access mode: <https://restoranoved.ru/magazins/nomer-3-2019/lokalnost-eto-sotsialnaya-otvetstvennost/> (accessed 02/21/2025).
2. Renewable energy: types, advantages and disadvantages, development and prospects. The article is on the RENWEX website. — Access mode: <https://www.renwex.ru/ru/ii/vozobnovlyаемая-ehnergetika/> (date of request: 02/21/2025).
3. Renewable Energy sources (RES)/ OVIKI company's official website. — Access mode: <https://ovikv.ru/%D0%92%D0%BE%D0%B7%D0%B> (date of request: 02/21/2025).
4. Exploring the future of biodegradable food packaging: a sustainable approach. Hongren. — Access mode: <https://hongrenpacking.com/ru/blog/food-packaging-biodegradable/> (Date of request: 02/21/2025).
5. Innovation and creativity in packaging: environmentally friendly packaging solutions: a necessity for business. / FasterCapital. — Access mode: <https://fastercapital.com/ru/content.html> (date of request: 02/21/2025).
6. How vegetarian restaurants are transforming the gastronomic scene. Articles from 03/01/2023/ ZonaSporta.com. — Access mode: <https://zonasporta.com/articles/vegetarianstvo/kak-vegetarianskie-restorany-preobraghaut-gastronomicheskuyu-scenu> (date of request: 02/21/2025).
7. Basic waste recycling methods. Information site of turniketpro. — Access mode: <https://turniketpro.ru/b/osnovnye-metody-pererabotki-othodov> (date of request: 02/21/2025).
8. Design of a hybrid power plant (a combination of renewable energy and traditional sources). OVIKI company's official website. — Access mode: <https://ovikv.ru/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B> (date of request: 02/21/2025).
9. Ryabova O. Eco-friendly packaging: How its use affects the branding of companies. An article on the website «The Power of the Altai Mountains». — Access mode: <https://tea-altay.ru/2024/12/19> (date of request: 02/21/2025).
10. Tips on environmentally conscious consumption to save the planet/ SOVA.Today. — Access mode: <https://sova.today/article/sovety-po-ekologicheskii-soznatelnomu-potrebleniyu-dlya-sohraneniya-planety> (accessed 02/21/2025).
11. Esedova G.S. Research of the catering services sector. Journal of Economic Structuring Issues, 2018. P. 312. — Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sfery-uslug-obshchestvennogo-pitaniya> (date of request: 02/21/2025).
12. Eco-trends in the restaurant business. ScanForMenu website, 2024. — Access mode: <https://scanformenu.ru/ar/blog/ekotrendyvrestorannombiznese?ysclid=m7ezr0zxel276606863> (accessed: 02/21/2025)/.

Статья поступила в редакцию 03.03.2025; одобрена после рецензирования 24.03.2025; принята к публикации 03.04.2025.

The article was submitted 03.03.2025; approved after reviewing 24.03.2025; accepted for publication 03.04.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-107-115>

Обзорная статья / Review article
УДК 069.5:008:004.9:338.4

Синергия культурного наследия, бизнеса и технологий как путь к успеху в музейном деле

А. И. Фолкард

Основатель, директор по развитию

aleksei.folkard@gmail.com

TravelHead,

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация: В статье рассмотрена проблематика синергии культурного наследия, предпринимательской деятельности, технологий через призму продвижения к успеху в музейном деле. В условиях современности данная сфера переживает значительные преобразования под влиянием цифровых технологий, бизнес-стратегий, а также новых форматов представления культурного наследия. На фоне нарастающей коммерциализации встает вопрос о поиске и поддержании оптимального баланса между сохранением исторической ценности, экономической устойчивостью, внедрением технологических инноваций. С одной стороны, предпринимательский подход и цифровизация расширяют аудиторию музеев, делают экспозиции более доступными. С другой — существует риск утраты образовательной и просветительской миссии рассматриваемых учреждений в пользу коммерческих интересов. Целью исследования является анализ упомянутого выше синергетического эффекта, в том числе, на примере действенных частных инициатив, в частности, «музея-квартиры писателя Сергея Довлатова». В статье рассматриваются ключевые экономические и технологические тенденции, а также выявляются противоречия в научной литературе, сопряженные с цифровизацией и коммерциализацией музейной деятельности. Резюмировано, что интеграция новейших разработок и бизнес-моделей в анализируемую область не только способствует ее финансовой стабильности, но и расширяет социокультурное влияние музеев, делая их более доступными, интерактивными. Автор подчеркивает необходимость междисциплинарных исследований, при которых учитываются организационно-хозяйственные, технологические, культурологические аспекты. Представленные материалы будут полезны специалистам в сфере музейного дела, культурной политики, предпринимательства, исследователям, изучающим влияние digital-технологий на сохранение культурного наследия.

Ключевые слова: бизнес-модели, культурное наследие, маркетинг музеев, музейное дело, технология, цифровизация

Для цитирования: Фолкард А.И. Синергия культурного наследия, бизнеса и технологий как путь к успеху в музейном деле. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 107–115. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-107-115>.

Synergy of cultural heritage, business, and technology as a path to success in museum management

A. I. Folkard

Founder, Development Director

aleksei.folkard@gmail.com

TravelHead,

St. Petersburg, Russia

Abstract: This article explores the synergy between cultural heritage, entrepreneurship, and technology through the lens of achieving success in museum management. In the modern era, this field is undergoing significant transformations under the influence of digital technologies, business strategies, and new formats for presenting cultural heritage. Against the backdrop of increasing commercialization, the challenge arises of finding and maintaining an optimal

balance between preserving historical value, ensuring economic sustainability, and integrating technological innovations. On the one hand, an entrepreneurial approach and digitalization expand museum audiences and make exhibitions more accessible. On the other, there is a risk that educational and cultural missions may be compromised in favor of commercial interests. The aim of this study is to analyze the aforementioned synergistic effect, including the impact of successful private initiatives, with a particular focus on the Sergey Dovlatov Apartment Museum. The article examines key economic and technological trends and identifies contradictions in the academic literature related to the digitalization and commercialization of museum activities. The findings confirm that integrating cutting-edge technologies and business models into the museum sector not only enhances financial stability but also broadens the socio-cultural influence of museums, making them more accessible and interactive. The author emphasizes the need for interdisciplinary research that considers organizational, economic, technological, and cultural aspects. The materials presented in this study will be useful for professionals in the fields of museum management, cultural policy, entrepreneurship, and for researchers studying the impact of digital technologies on the preservation of cultural heritage.

Keywords: business models, cultural heritage, museum management, museum marketing, technology, digitalization

For citation: Folkard AI. Synergy of cultural heritage, business, and technology as a path to success in museum management. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 2. P. 107–115. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-107-115>.

Введение

В последние годы музейное дело переживает заметные трансформации, когда традиционное понимание культурного наследия начинает переплетаться с современными бизнес-практиками и технологическими инновациями.

В этом контексте весьма актуальной становится проблема поиска путей интеграции, позволяющих не только сохранять историческую память, но и активно привлекать новую аудиторию, отвечая на вызовы времени.

Согласно результатам опроса ВЦИОМ, проведенного в 2024 году, за последние десять лет свыше 90% россиян побывали в музеях, что свидетельствует о стабильном интересе к социокультурным учреждениям¹. На фоне такого успеха одним из ключевых факторов уместно назвать активное внедрение современных технологических решений в форматы организации культурных и выставочных пространств.

С учетом отмеченного выше, исследовательские усилия направлены на то, чтобы выявить механизмы и стратегии, способные обеспечить эффективное взаимодействие культурного наследия, предпринимательских инициатив, цифровых технологий, создавая максимально благоприятные условия для устойчивого развития музеев.

В ходе анализа особое внимание целесообразно уделять практическим кейсам, демонстрирующим успешное применение интегративных подходов в разных регионах и культурных традициях.

Материалы и методы

Исследования, посвященные раскрытию обсуждаемой темы, охватывают несколько ключевых направлений: финансирование частных музеев, цифровизацию экспозиций, экономические модели, предпринимательские стратегии, а также творческие подходы к развитию пространства. Научные публикации позволяют проследить эволюцию музейной деятельности, выявить ключевые вызовы, с которыми сталкиваются современные учреждения.

В частности, Ю.В. Винюкова рассматривает специфику финансирования музеев в мегаполисах, анализируя различные источники поступлений и степень их зависимости от частных инвестиций и государственной поддержки². С.В. Домнина изучает трансформацию экономических отношений в характеризуемой области, уделяя внимание устойчивым предпринимательским моделям и адаптации музейных учреждений к рыночным реалиям³.

¹ Гордеева Н. Тренды музейных технологий 2024 / Н. Гордеева. — URL: <https://vinchi-interactive.ru/journal/trendyi-tehnologii-mu-2023/?> (дата обращения: 07.02.2025).

² Винюкова Ю.В. Специфика финансирования частных музеев в условиях мегаполиса / Ю.В. Винюкова. Вестник науки. 2024. Т. 3. № 6 (75). С. 2199.

³ Домнина С.В. Современные тенденции экономических отношений в музейной деятельности / С.В. Домнина. Вестник СамГУПС. 2023. № 3 (61). С. 9.

К.Н. Гаврилин анализирует современные технологии, применяемые в экспозициях, отмечая их воздействие на восприятие посетителей⁴. В свою очередь, Н. Гордеева рассматривает новейшие тенденции в использовании цифровых инструментов, фокусируясь на таких аспектах, как виртуальная реальность, интерактивные инсталляции, искусственный интеллект⁵. Делается упор на проблемах цифровизации в российских музеях, что рассматривается в аналитическом обзоре на портале «Российская газета»⁶ и в статье о сложностях digital-трансформации музеев⁷. Отмечается, что, несмотря на быстрый прогресс технологий, их внедрение сталкивается с рядом препятствий — нехватка финансирования, кадровые ограничения, технические барьеры.

Связь музеев с предпринимательскими инициативами рассматривается в изыскании В.Д. Молодина, который анализирует роль бизнеса в развитии культурных проектов⁸. Актуальность этой темы подтверждает труд С.Д. Павлюка, А.В. Пелашенко, которые изучают творческие стратегии в музейном бизнесе и акцентируют внимание на инновационных формах представления культурного наследия⁹.

Помимо этого, в центре исследовательского интереса находятся вопросы трансформации анализируемой сферы под влиянием социальных и технологических изменений. В публикации Ю.В. Сливковой описываются тенденции развития музеев в XXI веке, включая изменения в подходах к экспозиционной деятельности, управлению, взаимодействию с аудиторией¹⁰. Комплексный обзор проблем цифровизации, представленный на аналитическом портале Legascom, раскрывает институциональные и технологические вызовы, с которыми сталкиваются учреждения¹¹.

Несмотря на обширный спектр исследуемых вопросов, в научных источниках прослеживаются определенные противоречия. Одним из дискуссионных аспектов остается баланс между коммерциализацией музеев и сохранением их образовательной миссии. Недостаточно изученной проблемой является влияние digital-разработок на восприятие культурного наследия.

Методы, применяемые в изучении темы, представлены сравнительным анализом, кейс-стади успешных проектов, оценкой результатов экспертных опросов сотрудников музеев, а также систематизацией. Такой междисциплинарный подход помогает принимать в учет как социокультурные, так и хозяйственные нюансы трансформации характеризуемого сектора.

Результаты и обсуждение

Современное развитие музейного дела невозможно без обращения к междисциплинарным исследованиям, где культурология, экономика, информационные технологии образуют единое целое. Рассматривая традиционные методы сохранения исторических ценностей в сочетании с инновационными предпринимательскими моделями и технологическими разработками, можно

⁴ Гаврилин К.Н. Тенденции новейших цифровых технологий для экспозиций и выставок в музейной среде / К.Н. Гаврилин. Декоративное искусство и предметно-пространственная среда. Вестник РГХПУ им. С.Г. Строганова. 2024. № 3-2. С. 32.

⁵ Гордеева Н. Тренды музейных технологий 2024 / Н. Гордеева. — URL: <https://vinchi-interactive.ru/journal/trendyi-texnologii-mu-2023/?> (дата обращения: 07.02.2025).

⁶ Интеллектуальные нюансы музейной цифровизации. — URL: <https://rg.ru/2024/09/27/intellektualnye-niuanisy-muzejnoj-cifrovizacii.html>? (дата обращения: 07.02.2025).

⁷ Цифровизация музеев: трудности, успехи, перспективы. — URL: <https://spb.hse.ru/news/602286326.html> (дата обращения: 07.02.2025).

⁸ Молодин В.Д. Предпринимательство в музейной сфере / В.Д. Молодин. Социальные и культурные практики в современном российском обществе: инициатива, партнерство, стратегии развития. Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. — Новосибирск: 2023. С. 212.

⁹ Павлюк С.Д. Формирование и реализация творческих стратегий в музейном бизнесе / С.Д. Павлюк, А.В. Пелашенко. Дизайн: теория и практика. Материалы XV Международной заочной научно-практической интернет-конференции. — Донецк: 2024. С. 454.

¹⁰ Сливкова Ю.В. Тенденционные трансформации музейной сферы / Ю.В. Сливкова. Современное состояние и потенциал развития туризма в России. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. — Омск: 2022. С. 71.

¹¹ Особенности процесса цифровизации музейного пространства в России: проблемы и перспективы развития. — URL: <https://legascom.ru/notes/8061-osobennosti-protssessa-tsifrovizatsii-muzejnogo-prostranstva-v-rossii-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 07.02.2025).

увидеть, что интеграция этих сфер создает не просто сумму эффектов, а порождает качественно новые формы взаимодействия. Таким образом, digital-технологии становятся неотъемлемым звеном интерпретации культурных артефактов, а бизнес-подход — инструментом обеспечения финансовой стабильности музеев.

Исторически музеи служили хранилищами культурных ценностей, важнейшими центрами образования, однако современные реалии диктуют необходимость переосмысления их роли и места в общественной жизни. В эпоху глобализации и стремительного усовершенствования информационных разработок они вынуждены интегрировать дополнительные варианты коммуникации, превращаясь в многофункциональные культурно-коммерческие площадки. Рассматриваемый процесс требует не только реставрационных усилий, но и деятельного, тщательно продуманного применения инновационных методов, что позволяет учреждениям не терять актуальность и оставаться открытыми для разнообразных групп посетителей¹².

Одним из наиболее наглядных примеров интеграции технологий в музейное пространство является внедрение дополненной и виртуальной реальности. Так, некоторые учреждения успешно используют 3D-моделирование, интерактивные мультимедийные панели для реконструкции исторических событий, архитектурных ансамблей. Это помогает посетителям не просто наблюдать экспонаты, но и «погружаться» в исторический контекст, что значительно расширяет возможности традиционной экспозиции. Характеризуемый подход не только оживляет музейное пространство, но и содействует привлечению молодой аудитории, привыкшей к цифровому формату взаимодействия¹³.

В современных условиях финансовая независимость все чаще определяется способностью к сотрудничеству с частным сектором. Примером служит партнерство между музеем индустриального наследия и технологическим стартапом, которое привело к созданию интерактивной экскурсионной платформы. Подобное сотрудничество открывает новые источники финансирования, позволяя учреждению как расширить спектр услуг, так и повысить свой престиж. В свою очередь, бизнес-подходы в музейной сфере помогают выстроить устойчивую финансовую модель, которая обеспечивает долгосрочное развитие без ущерба для основной миссии сохранения культурных ценностей¹⁴.

Не менее значимым направлением является слияние образовательных инициатив музеев с возможностями цифровых технологий. В качестве доказательства растущей популярности digital-решений в музейном секторе целесообразно обратить внимание на исследование, проведенное агентством «ТАСС» среди сотрудников российских музеев. Опрос охватил учреждения, расположенные в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге, Ленинградской области (табл. 1).

Итак, очень многие респонденты подчеркнули необходимость внедрения цифровых решений в их работе. При этом пятая их часть уже реализовали соответствующую стратегию. Цифровизация коллекций в России набирает обороты. Согласно установленным требованиям, все государственные музеи обязаны до начала 2026 года создать цифровые копии своих собраний, дополненные подробной информацией, и разместить их в системе Госкаталога. Частные музеи, в свою очередь, имеют возможность загрузить свои экспонаты в базу по собственному усмотрению. Наполнение происходит динамично (табл. 2).

Преобразование народного культурного наследия в цифровой формат реализуется по всей стране — как в крупных столичных музеях с обширными коллекциями, так и в небольших регио-

¹² Сливкова Ю.В. Тенденционные трансформации музейной сферы / Ю.В. Сливкова. Современное состояние и потенциал развития туризма в России. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. — Омск: 2022. С. 72.

¹³ Гаврилин К.Н. Тенденции новейших цифровых технологий для экспозиций и выставок в музейной среде / К.Н. Гаврилин. Декоративное искусство и предметно-пространственная среда. Вестник РГХПУ им. С.Г. Строганова. 2024. № 3-2. С. 34; Павлюк С.Д. Формирование и реализация творческих стратегий в музейном бизнесе / С.Д. Павлюк, А.В. Пелашенко. Дизайн: теория и практика. Материалы XV Международной заочной научно-практической интернет-конференции. — Донецк: 2024. С. 457.

¹⁴ Винюкова Ю.В. Специфика финансирования частных музеев в условиях мегаполиса / Ю.В. Винюкова. Вестник науки. 2024. Т. 3. № 6 (75). С. 2202.

Таблица 1

Результаты опроса сотрудников музеев РФ на предмет цифровизации ¹⁵, 388 респондентов

Показатель	Доля респондентов
Подчеркнули необходимость внедрения цифровых технологий	Свыше 85%
Уже реализовали стратегию цифровизации	20%
Разработали планы	23%
Планируют осуществить соответствующие меры в ближайшем будущем	43%
Указывают, что основная цель стратегии – предоставление digital-возможностей посетителям	82%

Таблица 2

Динамика наполнения Госкаталога оцифрованными экспонатами ¹⁶

Период	Количество оцифрованных экспонатов, млн.
Конец 2022 года	~35
Конец 2023 года	40
Сентябрь 2024 года	46,5

нальных учреждениях, известных, в первую очередь, специалистам, любителям истории, местным жителям.

В 2022 году при участии Лаборатории управления культурой и туризмом НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург при поддержке Российского комитета Международного союза музеев (ИКОМ Россия) был проведен опрос руководителей и сотрудников музеев, вовлеченных в работу по созданию, продвижению, использованию цифровых продуктов. Ниже представлена диаграмма (рис. 1), отражающая ключевые факторы, способствующие, по мнению персонала, цифровизации музеев.

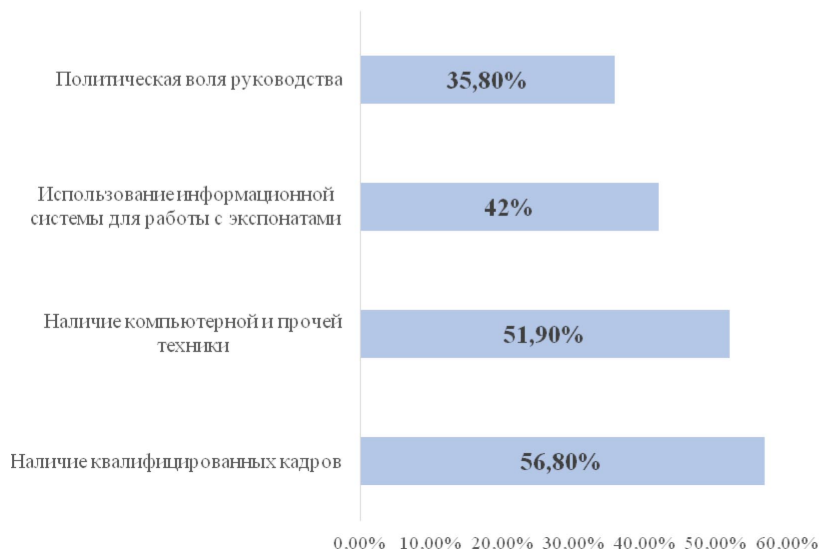


Рис. 1. Ключевые факторы, способствующие, по мнению респондентов, цифровизации музеев ¹⁷, 81 опрошенный

¹⁵ Составлено автором на основе: Особенности процесса цифровизации музейного пространства в России: проблемы и перспективы развития. — URL: <https://legascom.ru/notes/8061-osobennosti-protsesta-tsifrovizatsii-muzejnogo-prostranstva-v-rossii-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 07.02.2025).

¹⁶ Составлено автором на основе: Интеллектуальные нюансы музейной цифровизации — URL: <https://rg.ru/2024/09/27/intellektualnye-niuanasy-muzejnoy-cifrovizatsii.html>? (дата обращения: 07.02.2025).

¹⁷ Составлено автором на основе: Цифровизация музеев: трудности, успехи, перспективы. — URL: <https://spb.hse.ru/news/602286326.html> (дата обращения: 07.02.2025).

Представленные выше факторы были признаны основными среди 15 выделенных, оказывая наиболее значительное влияние на рассматриваемый процесс.

Разработка онлайн-курсов, проведение вебинаров, организация виртуальных выставок позволяют сделать культурное наследие доступным для широкой аудитории.

Современные тенденции в архитектуре музеев требуют создания многофункциональных пространств, где исторические экспозиции сочетаются с интерактивными зонами для проведения конференций, мастер-классов, временных выставок. При реконфигурации музейных площадей проектировщики учитывают необходимость гибкости, адаптивности, что позволяет учреждению не только демонстрировать культурное наследие, но и активно взаимодействовать с деловыми и образовательными структурами. Описываемый подход содействует формированию нового типа социокультурного центра, объединяющего в себе элементы традиционного музея и современного креативного пространства.

В условиях цифровой эпохи музеи вынуждены активно осваивать современные коммуникационные каналы с целью расширения своей аудитории. Использование социальных сетей, мобильных приложений, специализированных веб-ресурсов становится важнейшим инструментом для привлечения посетителей.

Сотрудничество с бизнес-сектором играет фундаментальную роль в современных инициативах, позволяя не только решать вопросы финансирования, но и открывать дополнительные творческие горизонты. Корпоративное партнерство способствует реализации совместных проектов, объединяющих элементы искусства, технологий, предпринимательского мышления.

Несмотря на положительный эффект от внедрения digital-технологий, перед музеями встает ряд вызовов, которые сопряжены с модернизацией устаревших систем хранения, интерпретации культурных ценностей¹⁸. Для успешной цифровизации требуются не только инвестиции в техническую инфраструктуру, но и подготовка специалистов, способных работать на стыке культурологии и информационных технологий. Разработка долгосрочных программ усовершенствования архивов и создание digital-репозиторий представляют собой значимые направления, помогающие обеспечить плавный переход от традиционных методов к современным стандартам работы.

Интеграция бизнес-моделей в музейное дело приносит с собой не только перспективы финансовой независимости, но и определенные стратегические риски. Изменения в экономической конъюнктуре, колебания спроса, возрастание конкуренции требуют гибкости в разработке и реализации проектов. В обозначенном контексте целесообразно выстраивать систему оценки рисков факторов и возможностей, позволяющую оперативно адаптироваться к изменениям на рынке, а также сохранять баланс между коммерческими интересами и основной миссией учреждения.

Наконец, слияние культурного наследия, предпринимательства и технологий оказывает существенное воздействие на общественное восприятие музеев. Превращаясь в многофункциональные культурные центры, они способны как сохранять историческую память, так и стимулировать диалог между различными социокультурными группами.

Итак, современные музейные проекты демонстрируют, что успешное развитие культурных инициатив возможно не только в рамках государственных учреждений, но и благодаря частным инициативам, где ключевую роль играет сочетание исторической ценности, предпринимательского подхода, технологических решений. Ярким примером такой синергии является музей-квартира писателя Сергея Довлатова в Санкт-Петербурге — частный проект, сумевший стать не только значимой социокультурной площадкой, но и коммерчески успешным учреждением.

Несмотря на широкую известность, до 2022 года в России не существовало музея, посвященного творчеству данного русского писателя и журналиста. Запрос общества на создание подобного пространства оставался неудовлетворенным, поскольку государственные структуры не иницииро-

¹⁸ Домнина С.В. Современные тенденции экономических отношений в музейной деятельности / С.В. Домнина. Вестник СамГУПС. 2023. № 3 (61). С. 12; Молодин В.Д. Предпринимательство в музейной сфере / В.Д. Молодин. Социальные и культурные практики в современном российском обществе: инициатива, партнерство, стратегии развития. Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. — Новосибирск: 2023. С. 214.

вали его разработку. Решение открыть музей-квартиру было реализовано частной инициативой, что подчеркивает роль негосударственных институтов в сохранении культурного наследия. При этом концепция не ограничивается традиционным архивным подходом — учреждение позиционируется как «музей-инсталляция», предоставляющий посетителям возможность интерактивного погружения в атмосферу советского быта. Воссозданные комнаты, элементы повседневной жизни, личные вещи позволяют не только познакомиться с литературным наследием Довлатова, но и прочувствовать дух времени, что значительно усиливает эффект присутствия.

Одним из важнейших аспектов успеха стало применение действенной бизнес-стратегии, которая ориентирована на обеспечение финансовой независимости. В отличие от большинства музейных учреждений, работающих на субсидиях, рассматриваемый проект функционирует на основе частных инвестиций. Первоначально вложенные 4 миллиона рублей были направлены на реставрацию, расширение пространства, развитие инфраструктуры. В результате стоимость входного билета увеличилась на 54% (с 700 до 1080 рублей), что позволило достичь высокой рентабельности и сделать музей одним из самых успешных социокультурных проектов в России.

В дополнение к отмеченному, ежегодно демонстрируется рост посещаемости. Если в первые месяцы работы поток был небольшим, то благодаря эффективному маркетинговому продвижению он достиг 3500 человек в месяц. Это наглядно показывает, что грамотно выстроенная стратегия помогает обеспечивать не только культурную значимость проекта, но и его экономическую стабильность.

Технологическая составляющая сыграла весьма значимую роль в продвижении и привлечении широкой аудитории. В отличие от традиционных объектов, полагающихся на стандартные методы взаимодействия с публикой, в музее-квартире писателя Сергея Довлатова активно задействуются цифровые каналы для популяризации инициатив. Ведется работа с социальными сетями, видеоплатформами, что обеспечивает постоянное вовлечение аудитории. Вдобавок, формат «музея-инсталляции» позволяет реализовать инновационные подходы к экспозициям, делая их не просто статичными, а интерактивными, что отвечает современным тенденциям.

Одним из ключевых направлений последующего развития служит внедрение digital-технологий для расширения доступа к экспонатам. Оцифровка музейных коллекций, создание виртуальных туров помогут привлекать людей не только из Санкт-Петербурга, но и со всего мира. Этот шаг соответствует глобальным трендам цифровизации и содействует повышению доступности музеев.

Выводы

На основе проведенного исследования делается вывод о том, что синергия культурного наследия, бизнеса, технологий открывает массу дополнительных возможностей для развития музейного дела.

Интеграция традиционных музейных практик с современными бизнес-моделями и digital-разработками представляет собой перспективное направление, способное обеспечить устойчивое развитие культурных учреждений.

Пример музея-квартиры писателя Сергея Довлатова демонстрирует, что анализируемое сочетание в формате синергии положительным образом сказывается на сохранении исторической памяти, создании надежной финансовой модели. Интеграция частных инвестиций, нестандартного подхода к музейному пространству и современных инструментов продвижения позволила проекту не просто существовать, но и стать лидером. Этот кейс подчеркивает важность предпринимательских инициатив в характеризуемой области — новые подходы к организации экспозиций и цифровизации существенно влияют на восприятие наследия и его популяризацию среди широкой аудитории.

Как представляется, дальнейшие исследования, направленные на разработку методик оценки эффективности синергетических моделей, позволят глубже понять механизмы успешной адаптации музеев к вызовам современности, укрепят их роль как ключевых центров социокультурного диалога в глобальном масштабе.

Список литературы

1. Винюкова Ю.В. Специфика финансирования частных музеев в условиях мегаполиса / Ю.В. Винюкова. Вестник науки. 2024. Т. 3. № 6 (75). С. 2199–2207.
2. Гаврилин К.Н. Тенденции новейших цифровых технологий для экспозиций и выставок в музейной среде / К.Н. Гаврилин. Декоративное искусство и предметно-пространственная среда. Вестник РГХПУ им. С.Г. Строганова. 2024. № 3-2. С. 32–36.
3. Гордеева Н. Тренды музейных технологий 2024 / Н. Гордеева. — URL: <https://vinchi-interactive.ru/journal/trendyi-texnologii-mu-2023/?> (дата обращения: 07.02.2025).
4. Домнина С.В. Современные тенденции экономических отношений в музейной деятельности / С.В. Домнина. Вестник СамГУПС. 2023. № 3 (61). С. 9–13.
5. Интеллектуальные нюансы музейной цифровизации. — URL: <https://rg.ru/2024/09/27/intellektualnye-niuanisy-muzejnoy-cifrovizacii.html?> (дата обращения: 07.02.2025).
6. Молодин В.Д. Предпринимательство в музейной сфере / В.Д. Молодин. Социальные и культурные практики в современном российском обществе: инициатива, партнерство, стратегии развития. Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. — Новосибирск: 2023. С. 212–215.
7. Особенности процесса цифровизации музейного пространства в России: проблемы и перспективы развития. — URL: <https://legascom.ru/notes/8061-osobennosti-protssessa-tsifrovizatsii-muzejnogo-prostranstva-v-rossii-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 07.02.2025).
8. Павлюк С.Д. Формирование и реализация творческих стратегий в музейном бизнесе / С.Д. Павлюк, А.В. Пелашенко. Дизайн: теория и практика. Материалы XV Международной заочной научно-практической интернет-конференции. — Донецк: 2024. С. 454–459.
9. Сливкова Ю.В. Тенденционные трансформации музейной сферы / Ю.В. Сливкова. Современное состояние и потенциал развития туризма в России. Материалы XIX Международной научно-практической конференции. — Омск: 2022. С. 71–75.
10. Цифровизация музеев: трудности, успехи, перспективы. — URL: <https://spb.hse.ru/news/602286326.html> (дата обращения: 07.02.2025).
11. Шпилькина Т.А. Путешествия по историческим местам как фактор развития территориального предпринимательства и культуры общества. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 4. С. 83–91. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-83-91>.

References

1. Vinyukova Yu.V. Specifics of financing private museums in a megalopolis / Yu.V. Vinyukova. Bulletin of Science. 2024. Vol. 3. No. 6 (75). Pp. 2199–2207.
2. Gavrilin K.N. Trends in the latest digital technologies for expositions and exhibitions in the museum environment / K.N. Gavrilin. Decorative art and the object-spatial environment. Bulletin of the Russian State Pedagogical University named after S.G. Stroganov. 2024. No. 3-2. Pp. 32–36.
3. Gordeeva N. Trends of museum technologies in 2024 / N. Gordeeva. — URL: <https://vinchi-interactive.ru/journal/trendyi-texnologii-mu-2023/?> (date of access: 02/07/2025).
4. Domnina S.V. Modern trends in economic relations in museum activities / S.V. Domnina. Bulletin of SamGUPS. 2023. No. 3 (61). Pp. 9–13.
5. Intellectual nuances of museum digitalization. — URL: <https://rg.ru/2024/09/27/intellektualnye-niuanisy-muzejnoy-cifrovizacii.html?> (date of access: 02/07/2025).
6. Molodin V.D. Entrepreneurship in the museum sector / V.D. Molodin. Social and cultural practices in modern Russian society: initiative, partnership, development strategies. Materials of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation. — Novosibirsk: 2023. Pp. 212–215.
7. Features of the digitalization process of museum space in Russia: problems and prospects of development. — URL: <https://legascom.ru/notes/8061-osobennosti-protssessa-tsifrovizatsii-muzejnogo-prostranstva-v-rossii-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (date of access: 02/07/2025).
8. Pavlyuk S.D. Formation and implementation of creative strategies in the museum business / S.D. Pavlyuk, A.V. Pelashenko. Design: theory and practice. Proceedings of the XV International Correspondence Scientific and Practical Internet Conference. — Donetsk: 2024. Pp. 454–459.
9. Slivkova Yu.V. Tendentious transformations of the museum sphere / Yu.V. Slivkova. The current state and potential of tourism development in Russia. Materials of the XIX International Scientific and Practical Conference. — Omsk: 2022. Pp. 71–75.

10. Digitalization of museums: difficulties, successes, prospects. — URL: <https://spb.hse.ru/news/602286326.html> (date of access: 02/07/2025).
11. Shpilkina T.A. Travel to historical sites as a factor in the development of territorial entrepreneurship and culture of society. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. Т. 23. № 4. Р. 83–91. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-83-91>.

Статья поступила в редакцию 26.02.2025; одобрена после рецензирования 11.03.2025; принята к публикации 17.03.2025.

The article was submitted 26.02.2025; approved after reviewing 11.03.2025; accepted for publication 17.03.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-116-124>

Обзорная статья/Review article

УДК 334

Особенности женского предпринимательства в малом бизнесе

А. Ю. Янченко*Кандидат экономических наук, доцент**yanchenko.au@corp.smtu.ru**Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия***А. А. Непомнящих***Студент**a.nepomnyashchikh25@gmail.com**Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: В настоящее время, несмотря на существующие барьеры, вызовы и стереотипы, с которыми сталкиваются женщины-предприниматели, их роль в экономике продолжает расти. Сегодня женское предпринимательство становится важной частью общей экономической повестки и вносит значительный вклад в концепцию устойчивого развития. Статья рассматривает женское предпринимательство в контексте малого бизнеса. Основное внимание уделяется статистике, отражающей долю женщин в этом секторе, и анализу ключевых отраслей, где женское предпринимательство наиболее активно. В работе акцентируется внимание на факторах, способствующих развитию женского предпринимательства, и особенностях женского подхода к ведению бизнеса по сравнению с мужским. Особое внимание уделяется рассмотрению барьеров, с которыми сталкиваются женщины в настоящий момент при построении своей карьеры и анализу существующих мер поддержки, а также подчеркивается важность внимания и поддержки женского предпринимательства как элемента современной экономики.

Ключевые слова: малый бизнес, женское предпринимательство, меры поддержки, социальное предпринимательство, устойчивое развитие.

Для цитирования: Янченко А.Ю., Непомнящих А.А. Особенности женского предпринимательства в малом бизнесе. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 116–124. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-116-124>.

Features of women's entrepreneurship in small business

A. Y. Yanchenko*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.**yanchenko.au@corp.smtu.ru**Saint-Petersburg State Marine Technical University,
Saint-Petersburg, Russia***A. A. Nepomnyashchikh***Student**a.nepomnyashchikh25@gmail.com**Saint-Petersburg State Marine Technical University,
Saint-Petersburg, Russia*

Abstract: *At present, despite the existing barriers, challenges and stereotypes that women entrepreneurs face, their role in the economy continues to grow. Today, women's entrepreneurship is becoming an important part of the overall economic agenda and makes a significant contribution to the concept of sustainable development. The article examines women's entrepreneurship in the context of small business. The main focus is on statistics reflecting the proportion of women in this sector and analysis of key industries where women's entrepreneurship is most active. The paper focuses on the factors that contribute to the development of women's entrepreneurship, and the peculiarities of women's approach to doing business in comparison with men's. Special attention is paid to the barriers that women currently face in building their careers and analyzing existing support measures, and the importance of attention and support for women's entrepreneurship as an element of the modern economy is emphasized.*

Keywords: *small business, women's entrepreneurship, support measures, social entrepreneurship, sustainable development.*

For citation: *Yanchenko A.Y., Nepomnyashchikh A.A. Features of women's entrepreneurship in small business. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 2. P. 116–124. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-116-124>.*

В современном мире всё больше внимания уделяется равенству полов, что способствует изменению восприятия женщин не только как матерей и хранительниц домашнего очага, но и как полноценных участников экономической и социальной жизни и, как следствие, открывает перед женщинами новые горизонты и возможности для самореализации. Они всё чаще видят в бизнесе не только источник дохода, но и способ внести свой вклад в развитие общества, реализовать свои таланты и амбиции, а также получить признание и уважение.

Изменение восприятия женщин способствует изменению их жизненных приоритетов и стратегий. Теперь многие стремятся сочетать карьеру и семейную жизнь, находя баланс между работой и личными обязанностями. Это требует от них гибкости, организованности и умения эффективно распоряжаться временем, что, в свою очередь, развивает их лидерские качества и навыки управления.

Малые и средние предприятия (МСП) являются ключевыми катализаторами мировой экономики, характеризующиеся гибкостью и способностью к быстрой адаптации и трансформации¹.

В секторе российского МСП задействовано почти 30 миллионов человек, и в некоторых регионах малый и средний бизнес формирует более половины всех рабочих мест. На начало 2025 года количество малых и средних предприятий достигло 6,74 миллиона, что является рекордным показателем с момента создания регистра². Стремительный рост числа новых предпринимателей происходит, в том числе, благодаря успешной реализации национального проекта Правительства Российской Федерации «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В рамках этого проекта была создана комплексная инфраструктура, а также оптимизированы гибкие инструменты поддержки, способные адаптироваться к меняющимся условиям ведения бизнеса.

Во всех субъектах РФ реализуются разнообразные инициативы, способствующие развитию МСП — от программ обучения, консультаций в процессе открытия и ведения бизнеса, до выделения грантов, субсидий и других мер поддержки для бизнеса (см. табл. 1).

В России, как и в мире в целом, уделяется большое внимание активному участию женщин в современном обществе. Государства и международные социальные институты выступают за права женщин и расширение их возможностей, сами женщины также активно стремятся к профессиональному росту, особенно в областях, в которых традиционно доминируют мужчины³. Появляются новые организации, платформы и программы для поддержки женщин-предпринимателей как на федеральном, так и на региональном уровнях. Все это меняет социальный статус женщин.

¹ Кочнев А.А. Малое и среднее предпринимательство в развитых странах: особенности и перспективы развития. Прогрессивная экономика. 2023. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo-v-razvityh-stranah-osobennosti-i-perspektivy-razvitiya>.

² Статистика бизнеса в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://xn-l1agf.xn-p1ai/analytics/?utm_source=smm&utm_medium=smm&utm_campaign=01_07_2024_analytics.

³ Армашова А.В. Реализация международных прав женщин на современном этапе. Аграрное и земельное право. 2020. № 9 (189). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-mezhdunarodnyh-prav-zhenschin-na-sovremennom-etape>.

Таблица 1

Меры поддержки бизнеса ⁴

Финансовая поддержка	Предоставление грантов, субсидий, льготных кредитов, микрозаймов, гарантий и поручительств по кредитам, компенсация части процентной ставки по кредитам, лизинг оборудования и техники на льготных условиях.
Налоговая поддержка	Налоговые каникулы, снижение налоговых ставок, отсрочка или рассрочка по уплате налогов, налоговые льготы для определённых отраслей и видов деятельности.
Административная поддержка	Упрощение процедур регистрации и ликвидации бизнеса, сокращение количества проверок, консультационная поддержка, помощь в получении разрешений и лицензий.
Образовательная и кадровая поддержка	Обучение и повышение квалификации предпринимателей и сотрудников, помощь в подборе кадров, создание центров поддержки предпринимательства.
Инфраструктурная поддержка	Создание бизнес-инкубаторов и технопарков, предоставление помещений и оборудования в аренду или на льготных условиях, развитие инфраструктуры для малого и среднего бизнеса.
Информационная поддержка	Формируются информационные системы и официальные Интернет-ресурсы разных уровней, содержащие сведения о программах, характеристиках субъектов малого и среднего бизнеса, числе созданных рабочих мест и объеме товарооборота.

Ежегодно отмечается рост процента женщин на руководящих должностях и в бизнесе. Так, на глобальном уровне 33,5% руководящих должностей в компаниях в настоящее время занимают женщины ⁵. По данным группы компаний Б1, в каждой пятой российской компании более половины руководящих позиций занимают представительницы женского пола. Ежегодный рейтинг «ТОП-1000 российских менеджеров» показал значительное увеличение представительства женщин в корпоративном руководстве за последние десять лет. По данным Ассоциации менеджеров, с 2014 по 2024 год доля женщин, получивших это признание, выросла на 16%, достигнув 44% к 2024 году ⁶.

Согласно статистике, предоставленной hh.ru, самый высокий процент женщин-руководителей наблюдается в сфере искусства и культуры, где он достигает 61%, а также в сфере образования — 60%. Наименьшая представленность женщин на руководящих должностях в автомобильной промышленности (23%) и в секторе электроники и приборостроения (22%) ⁷.

Несмотря на значительный прогресс в образовании и профессиональном развитии, значительное число женщин по-прежнему сталкиваются с непреодолимыми барьерами, препятствующими их карьерному росту ⁸. В исследовании «Создание равноправной и поддерживающей среды для женщин-лидеров», проведенном группой компаний Б1 в июне 2024 года, среди ключевых препятствий, мешающих женщинам строить успешную карьеру, были выделены — более низкий процент доверия к женщинам в определенных отраслях (55,3%), отсутствие поддержки со стороны руководства (53,2%), проблемы интеграции и адаптации женщин в мужском коллективе руководителей (51,1%), наличие «стеклянного потолка» (46,8%) ⁹. Кроме того, отмечается, что жен-

⁴ Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (последняя редакция) 24 июля 2007 года № 209-ФЗ (статьи 17–21).

⁵ Составлено авторами на основе: Women in business. Grant Thornton insights [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business/women-in-business-report/>.

⁶ Создание равноправной и поддерживающей среды для женщин-лидеров [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://b1.ru/analytics/b1-business-environment-for-women-survey-2024/>.

⁷ Дамы на пике: в России становится больше женщин-руководителей [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://iz.ru/1800458/valeriia-mishina-ksenii-nabatkina/dami-na-pike-v-rossii-stanovitsia-bolshe-zhenshchin-rukovoditelei>.

⁸ Логиновских У.Е. Перспектива карьерного роста женщины в сфере малого бизнеса. Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2020. № 5 (68). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektiva-kariernogo-rosta-zhenschiny-v-sfere-malogo-biznesa>.

⁹ Создание равноправной и поддерживающей среды для женщин-лидеров [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://b1.ru/analytics/b1-business-environment-for-women-survey-2024/>.

щины испытывают недостаток уверенности в себе и поддержки со стороны своих семей и общества в целом, а устоявшиеся стереотипы часто мешают их развитию. Данное исследование подчеркивает необходимость создания более равноправной и поддерживающей среды для женщин.

Вместе с тем в последние годы в России отмечается заметное увеличение числа женщин, вовлеченных в предпринимательскую деятельность. В настоящее время женщины составляют 41,4% от общего числа зарегистрированных предпринимателей. Более 7 миллионов представительниц прекрасного пола активно развивают свой бизнес, 1,8 миллионов из них зарегистрированы как индивидуальные предприниматели, а 2 миллиона выбрали самозанятость. В свою очередь 24% заявили о намерении запустить свой бизнес в ближайшее время ¹⁰.

Высокий интерес к предпринимательской деятельности наблюдается у молодежи. Среди женщин, зарегистрированных как ИП, в возрасте до 35 лет таких 26%, а среди самозанятых — почти половина — 49% ¹¹. При этом почти каждая вторая девушка (18–24 года) планирует начать ведение бизнеса в ближайшее время. Такой интерес может быть обусловлен высокой энергичностью и амбициозностью молодежи, владением инструментами цифровизации и современными технологиями, свободой от семейных обязательств и другими факторами ¹².

В современном мире не существует четкого разделения на мужское и женское предпринимательство, задачи организации бизнеса одинаковы для всех, однако к женщинам предъявляется больше требований, поскольку значительную часть времени они уделяют семье и воспитанию детей и вынуждены совмещать работу и домашние обязанности.

В результате исследования, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), преобладающее большинство россиян (66%) придерживается мнения, что вероятность достижения успеха в бизнесе не зависит от пола и является одинаковой, тогда как четверть опрошенных считает, что бизнес в большей степени является «мужским» занятием. При этом так же считается, что мужчины более склонны к лидерству (48%), чем женщины (8%); треть же опрошенных не видит зависимости между лидерством и полом ¹³. Необходимо отметить, хотя треть россиян связывает женское дело с традиционными социальными ролями (уход за собой и детьми, забота о здоровье, кулинарное дело и другими обязанностями), преобладает мнение, что женщины-предприниматели должны обладать определенными качествами, традиционно ассоциирующимися с мужчинами, такие как настойчивость, упорство, твердость, смелость и уверенность в своих силах.

По мнению многих экспертов, среди основных причин, по которым женщины открывают свое дело, можно выделить следующие:

- Отсутствие желания работать в найме.
- Желание иметь финансовую независимость.
- Желание совместить роль «мамы» и «предпринимательницы».
- Возможность самостоятельного регулирования рабочего графика и загруженности, особенно при наличии семьи и маленьких детей.
- Стремление к самореализации.
- Возможность приносить пользу обществу (86% Женщин-предпринимателей демонстрируют твердую приверженность социальной ответственности в своей деловой практике, часто участвуя в благотворительных и общественных инициативах).

Среди ключевых особенностей женского предпринимательства как относительно нового тренда, эксперты отмечают:

¹⁰ 48% женщин с оптимизмом оценивают возможности для открытия своего дела [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/48_zhenshchin_s_optimizmom_ocenivayut_vozmozhnosti_dlya_otkrytiya_svoego_dela.html.

¹¹ Количество женщин-предпринимателей в России выросло до 1,8 млн [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/kolichestvo-zhenshchin-predprinimateley-v-rossii-vyroslo-do-1-8-mln/>.

¹² Женское предпринимательство: перспективы и сложности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhenskoe-predprinimatelstvo-perspektivy-i-slozhnosti>.

¹³ Там же.

1. Стремление к постоянному развитию и обучению (по данным Минэкономразвития РФ 88% опрошенных выражают значительную потребность в получении новых знаний и навыков, чаще в сферах юриспруденции, бухгалтерии и господдержки)¹⁴.

2. Значительную устойчивость и способность адаптироваться к изменениям (по данным исследования Аналитического центра НАФИ и Комитета по развитию женского предпринимательства «ОПОРЫ РОССИИ», был зафиксирован рекордный показатель Индекса WBI — 73,7 пункта)¹⁵.

3. Меньшую склонность к риску (в периоды благоприятной и стабильной экономической ситуации женщины чаще решаются на открытие собственного бизнеса)¹⁶.

4. Большую гибкость в разрешении конфликтных ситуаций и нахождении компромиссных решений.

5. Большую долгосрочную ориентацию при оценке ситуаций (женщины не боятся трудностей и готовы искать новые решения, что связано с их терпением и способностью к глубинному анализу).

6. Одним из значимых качеств лидера является интуиция, и у представительниц прекрасного пола она выражена более ярко¹⁷.

Как правило, женщины инициируют малый бизнес в таких секторах, как образование, медицина и социальные услуги, развивая относительно новую сферу деятельности социальное предпринимательство.

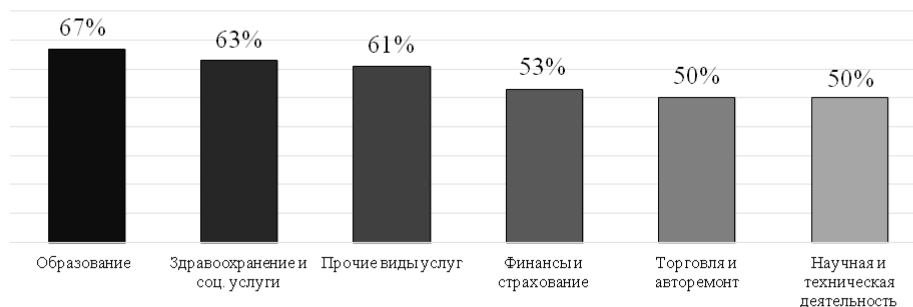


Рис. 1. Доля женщин в разных сферах бизнеса¹⁸

По данным Минэкономразвития РФ, на начало 2025 года женщины стали чаще открывают бизнес в сфере розничной торговли, профессиональной, научной и технической деятельности, сфере гостеприимства, крафтовых производствах и креативных индустриях¹⁹.

Рост числа зарегистрированных индивидуальных предпринимателей среди женщин во многом обусловлен так же растущим интересом к бизнесу на маркетплейсах среди молодых мам, находящихся в декретном отпуске. Согласно исследованию «Т-Бизнеса», проведённому среди сво-

¹⁴ 48% женщин с оптимизмом оценивают возможности для открытия своего дела [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/48_zhenshchin_s_optimizmom_ocenivayut_vozmozhnosti_dlya_otkrytiya_svoego_dela.html.

¹⁵ Результаты Индекса женской предпринимательской активности в России (WBI) представили на пленарном заседании Совета Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://nafi.ru/about/news/events/rezultaty-sotsiologicheskogo-issledovaniya-indeks-zhenskoj-predprinimatelskoj-aktivnosti-v-rossii-wb/>.

¹⁶ Удельный вес женщин в «мужском» бизнесе растёт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rg.ru/2025/03/04/reg-cfo/v-obhod-stereotipov.html>.

¹⁷ Мягкая сила: чем женский стиль управления отличается от мужского [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://winner.club/women-entrepreneurs-2>.

¹⁸ Составлено авторами на основе: Аналитические обзоры: данные по малому и среднему бизнесу России, обзорные статьи [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://мойбизнес.пф/knowledge/analiticheskie-obzory-dannye-po-malomu-i-srednemu-biznesu-rossii-obzornye-stati/>.

¹⁹ 48% женщин с оптимизмом оценивают возможности для открытия своего дела [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/48_zhenshchin_s_optimizmom_ocenivayut_vozmozhnosti_dlya_otkrytiya_svoego_dela.html.

их клиентов, доля женщин, владеющих интернет-магазинами, увеличилась с 45% до 52%, а число женщин-продавцов на маркетплейсах возросло с 40% до 54% (в период с 2021 по 2024 год) ²⁰.

Так как малые и средние предприятия составляют основу экономики, играют ключевую роль в создании рабочих мест, стимулировании инноваций и содействии устойчивому росту, женское предпринимательство становится важнейшей движущей силой экономического развития и социального прогресса, способной внести значительный вклад в диверсификацию экономики и продвижение гендерного равенства ²¹.

Министерство экономического развития Российской Федерации уже давно делает акцент на продвижении женского предпринимательства. Однако системные усилия в этом направлении были начаты в 2019 году в рамках реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальных предпринимательских инициатив» ²², а реализация утвержденной в 2022 году «Национальной стратегии в интересах действий женщин» способствует достижению гендерного равенства, улучшению положения женщин в российском обществе и укреплению их роли в социально-экономическом развитии страны ²³.

Благодаря программам поддержки женского предпринимательства создается благоприятная среда для развития бизнеса. В рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» активно развиваются региональные центры поддержки «Мой бизнес», которые предоставляют информацию, консультации и образовательные программы для субъектов МСП. Женщины-предприниматели также могут получить поддержку от государственных микрофинансовых организаций (МФО) и региональных гарантийных организаций (РГО) ²⁴. Так, по данным Корпорации малых и средних предприятий, в 2024 году женщины составляли 50,3% получателей государственной помощи ²⁵.

Так же существует ряд программ, ориентированных исключительно на женщин:

- Федеральная программа «Мама предприниматель».
- Ежегодный Форум-фестиваль «Мамы. Дети. Бизнес».
- Бесплатные отраслевые программы.
- Обучающие программы развития международной торговли для женщин от Российского Экспортного центра.
- Нетворкинг для женщин-предпринимателей.

Программы и меры поддержки помогают женщинам сохранить профессиональный статус и уверенность в себе, пересмотреть свои карьерные цели и, при необходимости, даже сменить сферу деятельности, преодолевать барьеры и страхи, связанные с ведением бизнеса, способствуют созданию устойчивого и инклюзивного экономического ландшафта, где каждый имеет равные возможности для самореализации и успеха, помогают получить профессиональную и наставническую поддержку, найти единомышленников, прокачать личный бренд и получить практические советы от успешных представительниц своей деятельности.

²⁰ Исследование Т-Бизнеса: женщин-селлеров на маркетплейсах стало больше, чем мужчин [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tbank.ru/about/news/07032024-tinkoff-business-research-more-women-sellers-on-marketplaces-than-men/>.

²¹ Демироглу Н.Б. Предпринимательская активность женщин: проблемы и пути их решения. Kant. 2020. № 1 (34). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelskaya-aktivnost-zhenschin-problemy-i-puti-ih-resheniya>.

²² Абдулаева З.З. Направления развития и поддержки женского предпринимательства в регионах СКФО. РППЭ. 2021. №8 (130). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-i-podderzhki-zhenskogo-predprinimatelstva-v-regionah-skfo>.

²³ Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2022 г. № 4356-р Об утверждении Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2023–2030 гг.

²⁴ Как женщины стали важной частью бизнес-сообщества [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/08/08/2024/66acb85f9a79478bed4464f5>.

²⁵ Количество женщин-предпринимателей в России выросло до 1,8 млн. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/kolichestvo-zhenshchin-predprinimateley-v-rossii-vyroslo-do-1-8-mln/>.

Рассматривая женское предпринимательство как интеграцию множества ролей, которыми женщины должны в равной степени управлять (роль матери, супруги, грамотного специалиста), программы поддержки помогают это реализовать.

Таким образом, женское предпринимательство в контексте МСП представляет собой перспективное направление, заслуживающее внимания и поддержки. Оно не только способствует достижению гендерного равенства, но и вносит вклад в разнообразие экономики, создавая новые возможности для развития и роста. И государство, видя потенциал, активно его поддерживает.

Список литературы

1. Кочнев А.А. Малое и среднее предпринимательство в развитых странах: особенности и перспективы развития. Прогрессивная экономика. 2023. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo-v-razvityh-stranah-osobennosti-i-perspektivy-razvitiya>.
2. Статистика бизнеса в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://xn--l1agf.xn--plai/analytics/?utm_source=smm&utm_medium=smm&utm_campaign=01_07_2024_analytics.
3. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (последняя редакция) 24 июля 2007 года № 209-ФЗ (статьи 17–21).
4. Армашова А.В. Реализация международных прав женщин на современном этапе. Аграрное и земельное право. 2020. № 9 (189). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-mezhdunarodnyh-prav-zhenschin-na-sovremennom-etape>.
5. Women in business. Grant Thornton insights [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business/women-in-business-report/>.
6. Создание равноправной и поддерживающей среды для женщин-лидеров [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://b1.ru/analytics/b1-business-environment-for-women-survey-2024/>.
7. Дамы на пике: в России становится больше женщин-руководителей [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://iz.ru/1800458/valeriia-mishina-ksenii-nabatkina/dami-na-pike-v-rossii-stanovitsia-bolshe-zhenshchin-rukovoditelei>.
8. Логиновских У.Е. Перспектива карьерного роста женщины в сфере малого бизнеса. Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2020. № 5 (68). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektiva-kariernogo-rosta-zhenschiny-v-sfere-malogo-biznesa>.
9. 48% женщин с оптимизмом оценивают возможности для открытия своего дела [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/48_zhenshchin_s_optimizmom_ocenivayut_vozmozhnosti_dlya_otkrytiya_svoego_dela.html.
10. Демироглу Н.Б. Предпринимательская активность женщин: проблемы и пути их решения. Kant. 2020. № 1 (34). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelskaya-aktivnost-zhenschin-problemy-i-puti-ih-resheniya>.
11. Абдулаева З.З. Направления развития и поддержки женского предпринимательства в регионах СКФО. РППЭ. 2021. № 8 (130). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-i-podderzhki-zhenskogo-predprinimatelstva-v-regionah-skfo>.
12. Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2022 г. № 4356-р «Об утверждении Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2023–2030 гг.».
13. Женское предпринимательство: перспективы и сложности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhenskoe-predprinimatelstvo-perspektivy-i-slozhnosti>.
14. Количество женщин-предпринимателей в России выросло до 1,8 млн. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/kolichestvo-zhenshchin-predprinimateley-v-rossii-vyroslo-do-1-8-mln/>.
15. Результаты Индекса женской предпринимательской активности в России (WBI) представили на пленарном заседании Совета Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://nafi.ru/about/news/events/rezultaty-sotsiologicheskogo-issledovaniya-indeks-zhenskoy-predprinimatelskoy-aktivnosti-v-rossii-wb/>.
16. Удельный вес женщин в «мужском» бизнесе растет [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rg.ru/2025/03/04/reg-cfo/v-obhod-stereotipov.html>.
17. Мягкая сила: чем женский стиль управления отличается от мужского [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://winner.club/women-entrepreneurs-2>.

18. Аналитические обзоры: данные по малому и среднему бизнесу России, обзорные статьи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://мойбизнес.пф/knowledge/analiticheskie-obzory-dannye-po-malomu-i-srednemu-biznesu-rossii-obzornye-stati/>.
19. Исследование Тинькофф Бизнеса: женщин-селлеров на маркетплейсах стало больше, чем мужчин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tbank.ru/about/news/07032024-tinkoff-business-research-more-women-sellers-on-marketplaces-than-men/>.
20. Как женщины стали важной частью бизнес-сообщества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/08/08/2024/66acb85f9a79478bed4464f5>.

References

1. Kochnev A.A. Small and medium-sized enterprises in developed countries: features and prospects of development. *Progressive Economics*. 2023. №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo-v-razvityh-stranah-osobennosti-i-perspektivy-razvitiya>.
2. Business statistics in Russia [Electronic resource]. – Access mode: https://xn--l1agf.xn--plai/analytics/?utm_source=smm&utm_medium=smm&utm_campaign=01_07_2024_analytics.
3. Federal Law «On the Development of Small and Medium-sized Businesses in the Russian Federation» dated July 24, 2007 № 209-FZ (last edition) July 24, 2007 № 209-FZ (Articles 17–21).
4. Armashova A.V. Implementation of international women's rights at the present stage. *Agrarian and land law*. 2020. № 9 (189). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-mezhdunarodnyh-prav-zhenschin-na-sovremennom-etape>.
5. Women in business. Grant Thornton insights [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business/women-in-business-report/>.
6. Creating an equal and supportive environment for women leaders [Electronic resource]. – Access mode: <https://b1.ru/analytics/b1-business-environment-for-women-survey-2024/>.
7. Ladies at their peak: there are more women leaders in Russia [Electronic resource]. – Access mode: <https://iz.ru/1800458/valeriia-mishina-ksenii-nabatkina/dami-na-pike-v-rossii-stanovitsia-bolshe-zhenshchin-rukovoditelei>.
8. Loginovskikh U.E. The prospect of a women's career growth in the field of small business. *Bulletin of the Surgut State Pedagogical University*. 2020. № 5 (68). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektiva-kariernogo-rosta-zhenschiny-v-sfere-malogo-biznesa>.
9. 48% of women are optimistic about the possibilities for starting their own business [Electronic resource]. – Access mode: https://www.economy.gov.ru/material/news/48_zhenshchin_s_optimizmom_ocenivayut_vozmozhnosti_dlya_otkrytiya_svoego_dela.html.
10. Demiroglu N.B. Women's entrepreneurial activity: problems and ways to solve them. *Kant*. 2020. No. 1 (34). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelskaya-aktivnost-zhenschin-problemy-i-puti-ih-resheniya>.
11. Abdulayeva Z.Z. Directions of development and support of women's entrepreneurship in the regions of the North Caucasus Federal District. *RPE*. 2021. № 8 (130). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-i-podderzhki-zhenskogo-predprinimatelstva-v-regionah-skfo>.
12. Decree of the Government of the Russian Federation dated December 29, 2022 No. 4356-r On the Approval of the National Strategy of Action for Women for 2023–2030.
13. Women's entrepreneurship: prospects and difficulties [Electronic resource]. – Access mode: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhenskoe-predprinimatelstvo-perspektivy-i-slozhnosti>.
14. The number of women entrepreneurs in Russia has grown to 1.8 million [Electronic resource]. – Access mode: <https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/kolichestvo-zhenshchin-predprimateley-v-rossii-vyroslo-do-1-8-mln/>.
15. The results of the Index of Women's Entrepreneurial Activity in Russia (WBI) were presented at the plenary session of the Federation Council [Electronic resource]. – Access mode: <https://nafi.ru/about/news/events/rezultaty-sotsiologicheskogo-issledovaniya-indeks-zhenskoy-predprinimatelskoy-aktivnosti-v-rossii-wb/>.
16. The proportion of women in the «male» business is growing [Electronic resource]. – Access mode: <https://rg.ru/2025/03/04/reg-cfo/v-obhod-stereotipov.html>.
17. Soft power: how the female management style differs from the male [Electronic resource]. – Access mode: <https://winner.club/women-entrepreneurs-2>.
18. Analytical reviews: data on small and medium-sized businesses in Russia, review articles [Electronic resource]. – Access mode: <https://мойбизнес.пф/knowledge/analiticheskie-obzory-dannye-po-malomu-i-srednemu-biznesu-rossii-obzornye-stati/>.

19. Tinkoff Business research: there are more women sellers on marketplaces than men [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.tbank.ru/about/news/07032024-tinkoff-business-research-more-women-sellers-on-marketplaces-than-men/>.
20. How women have become an important part of the business community [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rbc.ru/business/08/08/2024/66acb85f9a79478bed4464f5>.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 25.03.2025; одобрена после рецензирования 10.04.2025; принята к публикации 14.04.2025.

The article was submitted 25.03.2025; approved after reviewing 10.04.2025; accepted for publication 14.04.2025.

Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал. Т. 18, № 2. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2025. — 128 с.

Научно-практический журнал «Путеводитель предпринимателя» учрежден Российской академией предпринимательства в 2004 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки),
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
- 5.2.4. Финансы (экономические науки),
- 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно-практический журнал

