

ISSN 2782-5183

№ 12 (342)  
2023

**П  
Э  
Ж**

**первый  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
журнал**

НАУЧНО-  
ПРАКТИЧЕСКИЙ  
ЖУРНАЛ



**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**



**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
ТЕОРИЯ**



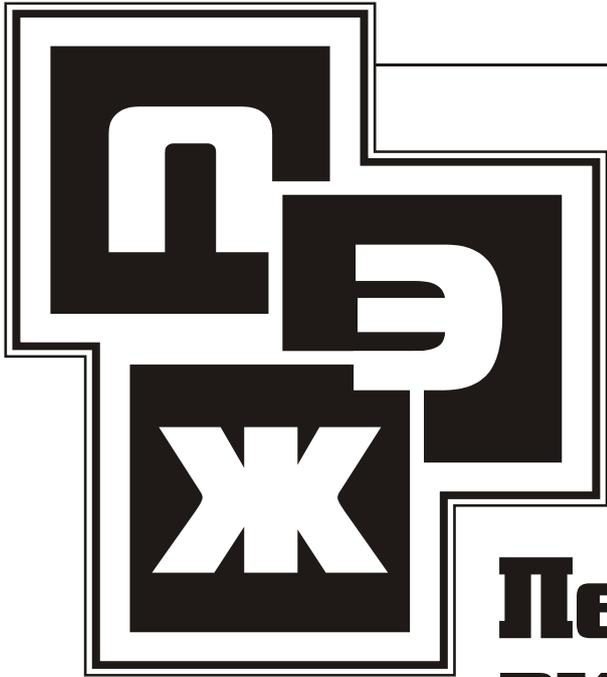
**ФИНАНСЫ  
И КРЕДИТ**



**БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ,  
СТАТИСТИКА**



**МИРОВАЯ  
ЭКОНОМИКА**



Журнал рекомендован  
для публикации результатов  
научных исследований



Издание выпускается  
с регулярной периодичностью

# Первый экономический журнал

.....  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
№12/342 (2023)

ПЕРЕЧЕНЬ  
ВАК РФ ✓



## ПЕРВЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

**ПРЕЖНЕЕ НАИМЕНОВАНИЕ:**  
«БЮЛЛЕТЕНЬ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФОРМАЦИИ» (БТИ)

**НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В ПЕРЕЧЕНЬ ВЕДУЩИХ НАУЧНЫХ ИЗДАНИЙ,  
РЕКОМЕНДОВАННЫХ ВАК, ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В ИНДЕКС НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ (РИНЦ)!**

Научно-практический рецензируемый журнал «Бюллетень транспортной информации» выпускается с 1995 года и ориентирован на презентацию оригинальных научных разработок, связанных с изучением комплекса экономических отношений в сфере управления народным хозяйством.

Журнал включен в Национальную библиографическую базу данных научного цитирования «Российский индекс научного цитирования».

Данный издательский проект призван обеспечить взаимодействие и обмен опытом между представителями отечественных и зарубежных научных школ, авангарда вузовской науки, включая молодых авторов – аспирантов, соискателей, магистрантов, а также независимых исследователей.

Редакция издания «Бюллетень транспортной информации» осуществляет рецензирование и принимает к публикации авторские материалы в жанре научных статей, корреспонденций по актуальным вопросам исследовательского дискурса, обзоров по профильной проблематике и отзывов на научные работы.

Журнал, согласно паспорту Высшей аттестационной комиссии (ВАК) при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, рекомендован для публикации результатов научных исследований по **Экономическим наукам**.

5 августа 2022г. издание было переименовано как «Первый экономический журнал».

**Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации:** серия ПИ № ФС77-83639 от 05 августа 2022 г.

**Международный стандартный сериальный номер (ISSN) в печатной версии:** 2782-5183

**ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС:** 014722

**Учредитель и издатель журнала:** Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Манускрипт» (ОГРН 1226100004679), 344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

**Адрес редакции:** 344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

**Сайт издательства:** <https://naukavak.ru/>

Подписано в печать 30.12.2023г.

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:****Анесянц Саркис Артаваздович**

Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики и менеджмента, почетный работник высшего профессионального образования, основатель научной школы Российской академии естествознания, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:****Ангелина Ирина Альбертовна**

Доктор экономических наук, профессор, Заведующая кафедрой туризма, Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

**Арустамов Эдуард Александрович**

Доктор экономических наук, проф., заслуженный деятель науки, Московский государственный областной университет, кафедра методики обучения безопасности жизнедеятельности

**Белякова Галина Яковлевна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления наукоемкими производствами, зав. лабораторией научно-образовательного центра управленческих и предпринимательских компетенций Института инженерной экономики ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева». Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации

**Гарник Сергей Валентинович**

Доктор экономических наук, профессор Государственного Университета Управления

**Зайков Владимир Полиевктович**

Доктор экономических наук, доцент, профессор ФГБОУ ВО «Кубанский Государственный Технологический Университет»

**Игнатова Татьяна Владимировна**

Доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, заведующая кафедрой Экономической теории и предпринимательства, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

**Крылова Елена Борисовна**

Доктор экономических наук, Заведующий кафедрой экономических и финансовых дисциплин, АНО ВО «Московский гуманитарный университет»

**Кутернин Михаил Иванович**

Доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления

<b>Кюрджиев Сергей Пантелеевич</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Финансов и природопользования, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
<b>Пуряев Айдар Султангалиевич</b>	Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры производственного менеджмента, Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Почетный работник сферы образования Российской Федерации
<b>Свиридов Олег Юрьевич</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Финансы и кредит, ФГБОУ ВО «Южный федеральный университет»
<b>Семенюта Ольга Гетовна</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Банковское дело», почетный работник высшего профессионального образования, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ)
<b>Тяглов Сергей Гаврилович</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики региона отраслей и предприятий, основатель научной школы, ФГБОУ ВО "Ростовский государственный экономический университет" (РИНХ)
<b>Хутыз Заурбеч Асланбиевич</b>	Доктор экономических наук, профессор, директор политехнического колледжа, ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»
<b>Черненко Ольга Борисовна</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры Государственного, муниципального управления и экономической безопасности, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ)
<b>Шагинян Сергей Георгиевич</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Экономики и менеджмента, почетный работник высшего профессионального образования, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»

**EDITOR-IN-CHIEF:****Anesyants Sarkis Artavazdovich**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management, Honorary Worker of Higher Professional Education, founder of the Scientific School of the Russian Academy of Natural Sciences, Rostov State University of Railway Engineering

**EDITORIAL BOARD:****Angelina Irina Albertovna**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism, State Organization of Higher Professional Education "Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky"

**Arustamov Eduard Alexandrovich**

Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist, Moscow State Regional University, Department of Life Safety Teaching Methods

**Belyakova Galina Yakovlevna**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Organization and Management of High-tech Industries, Head. laboratory of the Scientific and Educational Center of Managerial and Entrepreneurial Competencies of the Institute of Engineering Economics of the Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev". Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation

**Garnik Sergey Valentinovich**

Doctor of Economics, Professor of the State University of Management

**Zaikov Vladimir Polyevktovich**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Kuban State Technological University

**Ignatova Tatiana Vladimirovna**

Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation, Head of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

**Krylova Elena Borisovna**

Doctor of Economics, Head of the Department of Economic and Financial Disciplines, ANO VO "Moscow Humanitarian University"

**Kurdjiev Sergey Panteleevich**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance and Environmental Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

**Puryaev Aidar Sultangalievich**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Production Management Department, Naberezhnye Chelny Institute of the Kazan (Volga Region) Federal University, Honorary Worker of Education of the Russian Federation

<b>Sviridov Oleg Yurievich</b>	Doctor of Economics, Professor of Finance and Credit Department, Southern Federal University
<b>Semenuta Olga Getovna</b>	Doctor of Economics, Professor, Head of the Banking Department, Honorary Worker of Higher Professional Education, Rostov State University of Economics
<b>Tyaglov Sergey Gavrilovich</b>	Doctor of Economics, Professor of the Department of Regional Economics of Industries and Enterprises, Founder of the Scientific School, Rostov State University of Economics
<b>Khutyz Zaurbech Aslanbievich</b>	Doctor of Economics, Professor, Director of the Polytechnic College, Maykop State Technological University
<b>Kuternin Mikhail Ivanovich</b>	Doctor of Economics, Professor, State University of Management
<b>Chernenko Olga Borisovna</b>	Doctor of Economics, Professor of the Department of State, Municipal Administration and Economic Security, Rostov State University of Economics
<b>Shaginyan Sergey Georgievich</b>	Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, Honorary Worker of Higher Professional Education, Rostov State University of Railway Engineering

**СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА:****МЕНЕДЖМЕНТ (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)**

- Балабанова Людмила Вениаминовна, Германчук Алла Николаевна, Гасило Елена Александровна.** ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ СОГЛАСНО ЦИКЛУ PDCA **12**
- Изюмов Максим Дмитриевич.** РОЛЬ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ **18**
- Кизеев Вениамин Михайлович.** КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ ПО ВКЛАДУ В РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ **25**

**МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

- Димулати Лия.** ПОТЕНЦИАЛ КИТАЙСКО-РОССИЙСКОЙ ТОРГОВЛИ ГАЗОМ В КОНТЕКСТЕ ПРОЕКТА «ОДИН ПОЯС-ОДИН ПУТЬ» **34**

**РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**

- Азарян Елена Михайловна, Глебова Ирина Зейналитдиновна.** ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС РАЗВИТИЯ НЕЙРОБРЕНДИНГА В КОНТЕКСТЕ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ **42**
- Антонов Владимир Николаевич.** ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ **49**
- Батоева Элеонора Валентиновна, Хороших Иван Сергеевич.** НАПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНЫХ ИННОВАЦИЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ **56**
- Гуськова Ольга Владимировна.** СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕПУТАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА В ИНТЕРНЕТЕ **65**
- Ерыгин Юрий Владимирович, Еремеев Дмитрий Викторович.** ПОТЕНЦИАЛ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: СУЩНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ **73**
- Оборин Матвей Сергеевич, Ильин Вадим Владимирович, Ильин Роман Вадимович.** ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА **83**
- Петров Иван Сергеевич, Корабельникова Светлана Сергеевна, Ядренкин Никита Андреевич.** СТАНОВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ В **92**

## СТРОИТЕЛЬСТВЕ

**Солдатова Юлия Викторовна, Пыхтин Александр Евгеньевич.** МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНОГО БЕНЧМАРКИНГА В СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКЕ **101**

**Стельмашенко Елена Васильевна, Волкова Алина Сергеевна.** ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА ВЗА-ИМОДЕЙСТВИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ **108**

**Федотова Ольга Ивановна, Митин Сергей Герасимович, Проваленова Наталья Владимировна, Зубренкова Ольга Анатольевна.** ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЖИВОТНОВОДЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ МАЛОГО АГРОБИЗНЕСА **114**

**Федяева Анастасия Викторовна, Бильчак Василий Степанович.** ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ АКТИВНОСТЬ В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВТОМОБИЛЬНЫХ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК В КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ **122**

## ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

**Барбарская Марина Николаевна.** ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ **134**

**Булдина Софья Игоревна, Гайфуллин Алексей Вадимович, Павлова Ирина Владимировна.** ЗНАЧЕНИЕ БАНКОВ В РАЗВИТИИ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ **140**

**Гречина Ирина Викторовна, Яковлева Юлия Константиновна, Мелентьева Оксана Владимировна.** СОВРЕМЕННЫЕ IT-СЕРВИСЫ В СФЕРЕ МОБИЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ **151**

**Леванова Татьяна Анатольевна, Чукалова Мария Витальевна, Данилова Юлия Алексеевна, Тикунова Анна Сергеевна.** МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ УГРОЗЕ БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ **157**

**Свиридов Олег Юрьевич, Анесянц Саркис Артаваздович.** ПРОБЛЕМА ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В ЦЕЛЯХ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ РАЗЛИЧНЫМ ФОРМАМ МОШЕННИЧЕСТВА **166**

**Супрун Никита Алексеевич, Якунин Сергей Вадимович.** ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ **171**

**Федорова Юлия Алексеевна, Кравченко Оксана Викторовна.** ЦИФРОВИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ СФЕРЫ, ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА БАНКОВСКИЙ СЕКТОР **179**

**CONTENT:****MANAGEMENT (ECONOMICS)**

<b><i>Balabanova Lyudmila Veniaminovna, Germanchuk Alla Nikolaevna, Gasilo Elena Alexandrovna.</i></b> ENTERPRISE MARKETING STRATEGIC CONTROL PROCESS PER PDCA CYCLE	<b>12</b>
<b><i>Izyumov M.D.</i></b> THE ROLE OF REAL ESTATE DEVELOPMENT ACTIVITY IN THE CORPORATE GOVERNANCE STRUCTURE	<b>18</b>
<b><i>Kizeev Veniamin Mikhailovich.</i></b> CLASSIFICATION OF PROJECTS BY CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION	<b>25</b>

**WORLD ECONOMY**

<b><i>Liya Dimulati.</i></b> POTENTIAL OF CHINESE-RUSSIAN GAS TRADE IN THE CONTEXT OF THE "ONE BELT, ONE ROAD" PROJECT	<b>34</b>
--	-----------

**REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY**

<b><i>Azaryan Elena Mikhailovna, Glebova Irina Zeynalitdinovna.</i></b> THE THEORETICAL BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF NEUROBRANDING IN THE CONTEXT OF TERRITORY MARKETING	<b>42</b>
<b><i>Antonov Vladimir Nikolaevich.</i></b> FEATURES OF THE FORMATION OF INFRASTRUCTURE SUPPORT IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF MARKETING TERRITORIES	<b>49</b>
<b><i>Batoeva Eleonora Valentinovna, Khoroshikh Ivan Sergeevich.</i></b> DIRECTIONS OF ECONOMIC AND EFFECTIVE INNOVATIONS IN CONSTRUCTION	<b>56</b>
<b><i>Guskova Olga Vladimirovna.</i></b> MODERN ASPECTS OF IMPROVING REPUTATION MARKETING ON THE INTERNET	<b>65</b>
<b><i>Erygin Yuri Vladimirovich, Ereemeev Dmitry Viktorovich.</i></b> THE POTENTIAL OF ECONOMIC DEVELOPMENT: THE ESSENCE, THE MAIN STRUCTURAL ELEMENTS AND THEIR INTERRELATION	<b>73</b>
<b><i>Oborin Matvey Sergeevich, Ilin Vadim Vladimirovich, Ilin Roman Vadimovich.</i></b> EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE TOURIST AND RECREATIONAL COMPLEX	<b>83</b>
<b><i>Petrov Ivan Sergeevich, Korabelnikova Svetlana Sergeevna, Yadrenkin Nikita Andreevich.</i></b> ESTABLISHMENT OF QUALITY MANAGEMENT AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY	<b>92</b>

<b><i>Soldatova Iulia Viktorovna, Pykhtin Aleksander Evgenievich.</i></b> METHODODOLOGICAL ASPECTS OF COMPETITIVE BENCHMARKING IN WAREHOUSE LOGISTICS	<b>101</b>
<b><i>Stelmashenko Elena Vasilievna, Volkova Alina Sergeevna.</i></b> DIGITAL TRANSFORMATION OF THE MARKETING COMPLEX OF INTERACTION IN THE CONSUMER MARKET	<b>108</b>
<b><i>Fedotova Olga Ivanovna, Mitin Sergey Gerasimovich, Provalenova Natalia Vladimirovna, Zubrenkova Olga Anatolyevna.</i></b> DIGITALIZATION OF THE LIVESTOCK INDUSTRY AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AGRIBUSINESS	<b>114</b>
<b><i>Fedyaeva Anastasia Viktorovna, Bilchak Vasily Stepanovich.</i></b> ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE FIELD OF INTERNATIONAL ROAD FREIGHT TRANSPORTATION IN THE EXCLAVE REGION	<b>122</b>
<b>FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT</b>	
<b><i>Barbarskaya Marina Nikolaevna.</i></b> MANAGEMENT PRINCIPLES AND TOOLS CORPORATE FINANCE	<b>134</b>
<b><i>Buldina Sofya Igorevna, Gaifullin Alexey Vadimovich, Pavlova Irina Vladimirovna.</i></b> THE IMPORTANCE OF BANKS IN THE DEVELOPMENT OF MORTGAGE LENDING	<b>140</b>
<b><i>Grechina Irina Viktorovna, Yakovleva Yulia Konstantinovna, Melentieva Oksana Vladimirovna.</i></b> MODERN IT SERVICES IN THE FIELD OF MOBILE FINANCIAL SERVICES	<b>151</b>
<b><i>Levanova Tatyana Anatolyevna, Chukalova Maria Vitalievna, Danilova Julia Alekseevna, Tikunova Anna Sergeevna.</i></b> METHODODOLOGICAL ASPECTS OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT IN THE FACE OF THE THREAT OF BANKRUPTCY OF ORGANIZATIONS	<b>157</b>
<b><i>Sviridov Oleg Yurievich, Anesyants Sarkis Artavazdovich.</i></b> THE PROBLEM OF ENHANCING FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION IN ORDER TO COUNTER VARIOUS FORMS OF FRAUD	<b>166</b>
<b><i>Suprun Nikita Alekseevich, Yakunin Sergey Vadimovich.</i></b> THE MAIN TRENDS OF REMOTE BANKING SERVICES	<b>171</b>
<b><i>Fedorova Julia Alekseevna, Kravchenko Oksana Viktorovna.</i></b> DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SECTOR, ITS IMPACT ON THE BANKING SECTOR	<b>179</b>

УДК [005.21:005.584]:658.8  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_12

## ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ СОГЛАСНО ЦИКЛУ PDCA

---

**Балабанова Людмила Вениаминовна**

*Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетингового менеджмента, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

**E-mail:** [balabanova44@bk.ru](mailto:balabanova44@bk.ru)

**Германчук Алла Николаевна**

*Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры маркетингового менеджмента, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

**E-mail:** [allagerm@rambler.ru](mailto:allagerm@rambler.ru)

**Гасило Елена Александровна**

*Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетингового менеджмента, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

**E-mail:** [geo200876@mail.ru](mailto:geo200876@mail.ru)

В настоящее время возникает необходимость осуществления стратегического контроля, направленного на своевременное выявление проблем и угроз, а также изучение возможностей предприятия, разработку рекомендаций относительно обеспечения эффективности использования маркетингового потенциала и необходимости корректировки целей, стратегий и планов в сфере маркетинговой деятельности. В статье обоснована необходимость применения концепции PDCA как алгоритма, способного обеспечить оптимальность и эффективность управления процессом стратегического маркетингового контроля. Предложена блок-схема процесса стратегического контроля маркетинга предприятия согласно циклу PDCA, включающая следующие этапы: формализация и обеспечение потенциальной эффективности стратегического контроля маркетинга; реализация стратегического контроля маркетинга; контроль и оценка процедур стратегического контроля маркетинга; обоснование управленческих решений по корректировке основных элементов маркетинговой деятельности и процедур стратегического контроля маркетинга.

**Ключевые слова:** маркетинг, стратегический контроль маркетинга, цикл PDCA, эффективность.

## ENTERPRISE MARKETING STRATEGIC CONTROL PROCESS PER PDCA CYCLE

---

**Balabanova Lyudmila Veniaminovna**

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Marketing Management Department,  
Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mikhail Tugan-Baranovsky*

**E-mail:** [balabanova44@bk.ru](mailto:balabanova44@bk.ru)

**Germanchuk Alla Nikolaevna**

*Doctor of Economics, Professor, Department of Marketing Management,  
Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mikhail Tugan-Baranovsky*

**E-mail:** [allagerm@rambler.ru](mailto:allagerm@rambler.ru)

**Gasilo Elena Alexandrovna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Marketing  
Management, Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mikhail Tugan-Baranovsky*

**E-mail:** [geo200876@mail.ru](mailto:geo200876@mail.ru)

*Currently, there is a need to implement strategic control aimed at timely identification of problems and threats, as well as studying the capabilities of the enterprise, developing recommendations regarding ensuring the effective use of marketing potential and the need to adjust goals, strategies and plans in the field of marketing activities. The article substantiates the need to apply the PDCA concept as an algorithm capable of ensuring optimal and efficient management of the process of strategic marketing control. A block diagram of the process of strategic control of marketing of an enterprise is proposed according to the PDCA cycle, which includes the following stages: formalization and ensuring the potential effectiveness of strategic control of marketing; implementation of strategic marketing control; control and evaluation of strategic marketing control procedures; justification of management decisions to adjust the main elements of marketing activities and procedures for strategic control of marketing.*

**Keywords:** *marketing, strategic marketing control, PDCA cycle, efficiency.*

Динамика факторов маркетинговой среды предприятия в определенный момент может привести к снижению эффективности реализации выбранных целей и стратегий маркетинговой деятельности предприятия или обусловить их несоответствие сложившейся ситуации. В связи с этим особую актуальность приобретает стратегический контроль, который направлен на своевременное выявление проблем и угроз, а также возможностей предприятия, разработку рекомендаций относительно обеспечения эффективности использования маркетингового потенциала и необходимости корректировки целей, стратегий и планов в сфере маркетинговой деятельности и мероприятий по их реализации с целью обеспечения их соответствия состоянию среды функционирования.

Стратегический контроль маркетинга охватывает все этапы управления, не ограничиваясь определением отклонений фактических показателей от плановых и определением факторов, которые их обусловили, установлением недостатков, а реализует компенсирующую функцию риска неверного выбора целей в процессе планирования маркетинговой деятельности предприятия и обеспечивает мониторинг управленческих решений относительно планирования и осуществления маркетинговой

деятельности, а потому вопросы рассмотрения процессного подхода применительно к стратегическому контролю маркетинга несомненно приобретают актуальность.

Несмотря на значимость данного направления для повышения эффективности маркетинговой деятельности в деятельности предприятий, вопросы совершенствования процесса маркетингового контроля не нашли достаточного применения в научных исследованиях. Большинство научных публикаций посвящено проблематике формирования системы маркетингового контроля [1], его видам, значению и инструментарию [5]. Отдельные исследования посвящены внедрению маркетингового контроллинга в практику деятельности предприятий, в частности Соловьев А.Н. для разработки стратегии и тактики конкурентного поведения предприятия на рынке предлагает использование маркетинг-контроллинга [7], а Сутягин А.С. оценивает влияние системы контроллинга по эффективности деятельности предприятий [8]. Ф.Котлер рассматривая систему маркетингового контроля указывает, что стратегический контроль маркетинга направлен на «...выяснение того, использует ли компания свои максимальные возможности в смысле рынков, товаров и каналов» [4, с. 114] и определил направления его проведения в разрезе оценке эффективности маркетинга. Зарубежные исследования посвящены в основном отдельным решениям в области маркетингового контроля: изучению влияния формального и неформального маркетингового контроля на производительность фирмы [10], оптимизации маркетинговых бюджетов по работе с клиентами [11], факторному анализу финансовых показателей работы предприятий [12].

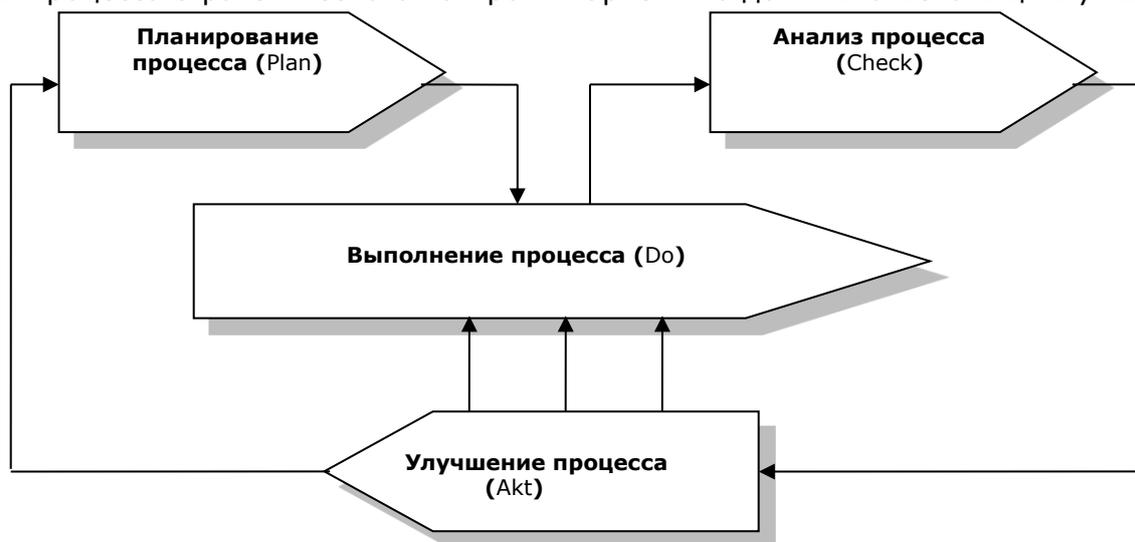
Современные концепции маркетинга, возникшие во второй половине XX века (маркетинг взаимодействия, цифровой маркетинг, трейд-маркетинг, ценностный маркетинг и др.), явились следствием трансформаций, наблюдаемых в деловой бизнес-среде, а также изменением характера и роли субъектов рынка, что обусловило изменение бизнес-моделей и усиление роли маркетинга в структурах предприятий. Это привело к новой интерпретации контроля как процесса, дающего знания об эффективности и результативности маркетинга и позволяющего адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды предприятия.

Процесс контроля является средством, а не целью, что указывает на необходимость рационализации выбора контролируемых действий и достаточности ресурсов для достижения необходимого и, в конечном итоге, максимально возможного уровня точности, непрерывности и эффективности деятельности. Одним из эффективных инструментов оптимизации процессов является цикл PDCA, который достаточно широко рассматривается в литературе в направлении совершенствования бизнес-процессов, улучшения качества управления предприятиями, контроля конфигурации сетевых объектов [2, 3, 9]. В связи с этим рекомендуется использование цикла PDCA как алгоритма, способного обеспечить оптимальность и эффективность любого процесса предприятия, в частности стратегического маркетингового контроля.

Под процессным подходом следует понимать функционирование идентифицированных, взаимодействующих и взаимосвязанных процессов, управление которыми обеспечивает получение желаемого результата. Таким образом, процессный подход обеспечивает непрерывный контроль связей отдельных процессов в пределах всей системы управления любой функциональной сферой, а также их сочетаний и взаимодействий.

Ко всем процессам можно применять методологию, известную как цикл «Plan-Do-Check-Akt» (PDCA), который предполагает определенную очередность действий: планирование (разработка плана), исполнение (реализация плана), контроль (контроль выполнения плана), действие (реализация необходимых действий, обеспечивающих выполнение плана в случае наличия отклонений или формализация успешных действий в случае отсутствия отклонений от плана). Уолтер Шейхарт первопроходец в области статистического контроля, работавший в компании Bell, создал цикл PDCA Cycle technique в 1930-х годах, а Эдвардс Деминг, известный ученый по управлению качеством, сделал эту технику популярной в 1950-х годах. По мнению Репина В.В. и Елиферова В.Г. использование цикла PDCA (рисунок 1) является

обязательным требованием для непрерывного улучшения процесса. Следовательно, этапы процесса стратегического контроля маркетинга должны отвечать циклу PDCA.



Источник: [6, с. 267]

**Рисунок 1 – Цикл PDCA**

Стратегический контроль маркетинга предусматривает оценку эффективности маркетинга, маркетинговый аудит, определение качества маркетинга, оценку этической и социальной ответственности предприятия. Основными этапами стратегического контроля маркетинга выступают: изучение условий внешней среды деятельности предприятия, выявление тенденций их изменения, и определение перспектив; мониторинг разработанных маркетинговых целей и программ и определение их соответствия условиям среды функционирования предприятия; исследование соответствия реализации основных мероприятий по управлению маркетинговой деятельностью положениям принятой программы маркетинга. В современных условиях во время осуществления стратегического контроля маркетинга предприятиями должно быть обеспечено условие реализации самоконтроля, который обеспечит соответствие данного процесса современным требованиям и условиям функционирования предприятия. С целью обеспечения выполнения данного условия были предложены этапы процесса стратегического контроля маркетинга, отвечающие циклу PDCA (рисунок 2).

Предложенный подход выделения этапов процесса стратегического контроля маркетинга предприятия обеспечит выделение трех видов контроля в зависимости от времени их осуществления по отношению к процессу его планирования: предварительного, текущего и заключительного. Данные виды контроля можно выделить также и по отношению к процессу планирования маркетинга. Однако в этом случае предварительный (контроль стратегических предпосылок и стратегический надзор) и текущий (контроль реализации целей, стратегий и маркетинговых программ) контроль маркетинговых программ будет совпадать с этапом реализации стратегического контроля маркетинговой деятельности, заключительный контроль будет совпадать с этапом обоснования управленческих решений относительно корректировки основных элементов маркетинговой деятельности и процедур стратегического контроля маркетинга.

Этап формализации и обеспечения потенциальной эффективности стратегического контроля маркетинга (P) предусматривает планирование, организацию и обеспечение стратегического контроля маркетинговой деятельности. В данном случае процесс планирования рассматривается неразрывно с организацией и обеспечением стратегического контроля маркетинга.



Источник: составлено автором

**Рисунок 2 – Процесс стратегического контроля маркетинга предприятия на основе цикла PDCA (авторский подход)**

Планирование стратегического контроля маркетинга должно предусматривать: обоснование концепции, целей и задач стратегического контроля маркетинга; разработку программы стратегического контроля (определение объектов, сроков, процедур, длительности, глубины, подконтрольных показателей и допустимых пределов их отклонения, критериев оценки, средств, инструментов, последовательности, методов, результатов контроля); определение необходимых ресурсов относительно обеспечения стратегического контроля.

Организация стратегического контроля маркетинга предусматривает распределение и формализацию прав, обязанностей, ответственности между субъектами контроля, обеспечение условий эффективного труда, обеспечение условий эффективного взаимодействия со всеми структурными подразделениями предприятия. Для обеспечения потенциальной эффективности стратегического контроля маркетинга на предприятии должна быть сформирована система обеспечения, структурными элементами которой выступают информационное, методическое и ресурсное (кадровое, материальное, финансовое) обеспечение.

Этап реализации стратегического контроля маркетинга (D) предусматривает осуществление маркетингового аудита, оценку качества и социальной ответственности маркетинга, оценку результативности и эффективности маркетинга, а также стратегический надзор, который предусматривает осуществление контроля стратегических предпосылок, контроля достижения целей маркетинга, контроля реализации стратегий маркетинга, контроля реализации маркетинговых программ и контроля маркетинговых рисков предприятия.

Контроль и оценка результативности процедур стратегического контроля маркетинга (С) обеспечивают реализацию функции самоконтроля и призваны предоставить руководству необходимую информацию относительно потребностей внесения корректив непосредственно в концепцию, цели и задачи, программу стратегического контроля маркетинга с целью повышения его эффективности в сложившихся условиях.

Обоснование управленческих решений относительно корректировки основных элементов маркетинговой деятельности и процедур стратегического контроля маркетинга (А) осуществляется на основе полученной информации в ходе осуществления стратегического контроля маркетинга. Этот этап направлен на разработку рекомендаций относительно регулирования и совершенствования маркетинговой деятельности и внесение необходимых корректив в цели, задачи, программу стратегического контроля маркетинга предприятия.

Таким образом, реализация этапов процесса стратегического контроля маркетинга предприятия согласно циклу PDCA, позволит повысить его качество и эффективность, обеспечит возможность самоконтроля и саморегулирования основных элементов маркетинговой деятельности, будет способствовать обеспечению своевременности реакции на изменения, происходящие в среде функционирования предприятия, что и является залогом успешности деятельности предприятия в долгосрочной перспективе.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Бурцев В.В. Теория маркетингового контроля // Экономический анализ: теория и практика. 2004. № 5. С. 2-9.
2. Корнеева Т. А., Кривоногов А.М. Метод «Развертывания затрат». Основные принципы метода, интеграция в систему бережливого управления // Экономика и предпринимательство. 2022. № 8(145). С. 1234-1237.
3. Кунаков Е. П. Применимость новых подходов к циклу PDCA в задаче совершенствования производственных и образовательных процессов // Качество. Инновации. Образование. 2021. № 4(174). С. 105-110.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. 464 с.
5. Ножкина Е. Б. Система маркетингового контроля как фактор обеспечения экономической безопасности фирм // Экономическая безопасность и качество. 2019. № 1(34). С. 24-28.
6. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
7. Соловьев А. Н. Маркетинг-контроллинг как фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. № 1(28). С. 57-61.
8. Сутягин, А. С. Система контроллинга в маркетинге и ее влияние на эффективность деятельности компаний // Маркетинг и логистика. 2018. № 2(16). С. 83-92.
9. Ушаков И.А., Кравцова В.А. Применение комплекса управления конфигурациями согласно циклу PDCA // Заметки ученого. 2023. № 5-2. С. 121-126.
10. Liang X., Frösén J. Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability // Journal of Business Research, 2020. Vol.109. P. 545-556.
11. Rosa S., Rebelo P., Silva C.M., Alves H., Carvalho P.G. Optimal control of the customer dynamics based on marketing policy // Applied Mathematics and Computation. 2018. Vol. 330. P. 42-55.
12. Hadrian P, Milichovský F, Mráček P. The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance // Sustainability. 2021. Vol. 13(7). P. 3887. <https://doi.org/10.3390/su13073887>.

УДК 33

DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_18

## РОЛЬ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ

---

**Изюмов Максим Дмитриевич**

Аспирант кафедры «Организации строительства и управления недвижимостью»  
Московского государственного строительного университета,  
г. Москва

**E-mail:** [mizumov@gmail.com](mailto:mizumov@gmail.com)

В данной статье отражены основные положения современной концепции управления корпоративной недвижимостью, а также девелоперской деятельности корпораций, осуществляемой в процессе управления портфелем корпоративной недвижимости. Управление недвижимостью корпорации является сложным процессом из-за низкой ликвидности, географической разбросанности, уникальности и высокой капиталоемкости активов. Были выделены различные уровни управления корпоративной недвижимостью: стратегический, тактический и операционный. Также автором был сформирован перечень задач в области управления портфелем корпоративной недвижимости, решаемых посредством реализации девелоперских проектов. Полученный обширный перечень задач свидетельствует о существенной роли девелоперской деятельности в структуре управления корпорацией. Определение девелопмента как деятельности, направленной на увеличение стоимости объекта недвижимости не противоречит в целом соответствует деятельности, осуществляемой корпорациями. Тем не менее девелопмент недвижимости, входящей в состав портфеля корпоративной недвижимости, отличается от девелоперской деятельности в общем понимании. Реализация корпорациями девелоперских проектов направленных на решение задач, сформированных корпоративной стратегией, создает потребность в более подробном изучении данного вида деятельности и разработки отдельного методического инструментария для обеспечения данной деятельности.

**Ключевые слова:** девелопмент корпоративной недвижимости, корпоративная недвижимость, стратегические ресурсы.

## THE ROLE OF REAL ESTATE DEVELOPMENT ACTIVITY IN THE CORPORATE GOVERNANCE STRUCTURE

---

**Izyumov Maxim Dmitrievich**

Postgraduate student of the Department of "Organization of Construction and Real Estate Management", Moscow State Construction University, Moscow

**E-mail:** [mizumov@gmail.com](mailto:mizumov@gmail.com)

This article reflects the main provisions of the modern concept of corporate real estate management, as well as the development activities of corporations carried out in the process of corporate real estate portfolio management. Corporate real estate management is a complex process due to low liquidity, geographical dispersion, uniqueness and high capital intensity of assets. Different levels of corporate real estate management were identified: strategic, tactical and operational. The author also generated a list of tasks in the field of corporate real estate portfolio management, solved through the implementation of development projects. The obtained extensive list of tasks indicates the essential role of

*development activities in the structure of corporate management. The definition of development as an activity aimed at increasing the value of a real estate object is not inconsistent with the activities carried out by corporations in general. Nevertheless, the development of real estate, which is part of the corporate real estate portfolio, is different from development activities in the general sense. Realization by corporations of development projects aimed at solving the tasks formed by the corporate strategy creates the need for a more detailed study of this type of activity and the development of a separate methodological toolkit to ensure this activity.*

**Keywords:** *corporate real estate development, corporate real estate, strategic resources.*

Проблемы формирования и управления портфелем корпоративной недвижимости в эпоху стремительного развития крупных национальных корпораций, оказывающих значительное влияние на экономику страны, становятся все более актуальными.

На протяжении всего XX века управление корпоративной недвижимостью сводилось к исключительно обеспечению деятельности корпорации и минимизации эксплуатационных затрат. Можно выделить следующие этапы развития дисциплины управления корпоративной недвижимостью:

1. Первый этап (70-е годы XX века и ранее). Управление корпоративной недвижимостью в крупных европейских и американских компаниях отсутствовала как самостоятельная функция. Весь портфель недвижимости корпорации, необходимый для ее функционирования, находился исключительно в ее собственности. Объекты недвижимости проектировались и строились исключительно для выполнения собственных технических задач. Всё управление портфелем недвижимости осуществлялось менеджерами бизнес-подразделений корпораций, только немногие функции управления находились в руках топ-менеджмента корпорации, так как это воспринималось как излишняя бюрократия. Профессиональная отрасль управления недвижимостью ограничивалась исключительно технической эксплуатацией и обслуживанием зданий и сооружений. Управление корпоративной недвижимостью было направлено исключительно на обеспечение функций корпорации.

2. Второй этап (80-е – 90-е годы XX века). Вместе с повышением научного интереса к управлению корпоративной недвижимостью как к отдельному виду деятельности и осознанием того, что портфель недвижимости занимает довольно большую долю в структуре активов корпорации управление корпоративной недвижимостью, начали выделять как отдельную деятельность корпорации. Функцию управления недвижимостью начали встраивать в функции различных бизнес-подразделений. Были сформированы понятия управления недвижимостью (property management) и управление активами (assets management). Вектор целей управления недвижимостью сместился в сторону связанных с владением корпоративной недвижимостью дополнительных бизнес-возможностей, например, в сторону спекулятивной деятельности.

3. Третий этап (начало 90-х годов – рубеж XX века). В это время начался следующий этап развития методов управления корпоративной недвижимостью, обусловленный спадом на рынке недвижимости, ростом значения глобализации и снижением доверия к существующим методам управления недвижимостью, реализуемых внутри бизнес-подразделений. Эти факторы поспособствовали централизации органов управления корпоративной недвижимостью и зарождению инфраструктурного подхода к управлению недвижимостью (facility management). Основная деятельность по управлению портфелем недвижимости была направлена на сокращения затрат на содержание портфеля недвижимости. Объекты недвижимости начали рассматриваться как генераторы расходов корпораций. Из основных тенденций можно было выделить сокращение площадей и привлечение аутсорсинговых услуг для эксплуатации зданий.

4. Четвертый этап (рубеж XX и XXI столетий). Сформировалось понимание того, что минимизация затрат на эксплуатацию инфраструктуры в дальнейшем приводит к повышению косвенных затрат на восстановление функционала активов и потере конкурентных преимуществ основной деятельности корпорации. В связи с этим, начал развиваться стратегический подход к управлению корпоративной недвижимостью (strategic corporate real estate management).

Таким образом в начале XXI века сфера управления корпоративной недвижимостью начинает выходить за рамки вопросов роста, эффективности и результативности. Корпоративная недвижимость была признана "средством", с помощью которого предприятие обеспечивает взаимосвязь между ресурсами (например, между сотрудниками и поставщиками) и с клиентами этого предприятия [10]. Таким образом можно выделить следующие виды ресурсов: капитал, человеческие ресурсы, технологические ресурсы, информационные ресурсы и недвижимость.

Общий принцип взаимосвязи между стратегическими ресурсами предприятия отражен на Рисунке 1.



Источник: составлено автором на основании [2]

**Рисунок 1 – Взаимосвязь ресурсов предприятия**

Стратегическое управление корпоративной недвижимостью (SCREM – Strategic Corporate Real Estate Management) характеризуется проактивным подходом к оперативному управлению недвижимостью для достижения целей корпорации, отличается особой формой взаимодействия между структурными подразделениями корпорации, отвечающими за управление портфелем недвижимости и за основной вид деятельности корпорации [8,11].

Стоит отметить, что недвижимость – один из наиболее сложных объектов для управления, что обусловлено рядом факторов:

- относительно низкая ликвидность;
- территориальная распределенность активов [5];
- уникальность каждого объекта;
- высокая капиталоемкость.

Недвижимый актив корпорации, как и любой другой, проходит через различные стадии жизненного цикла: поступление, продуктивное использование, модернизация, выбытие [6]. Этапы поступления и модернизации активов могут быть реализованы в виде различных проектов, в том числе девелоперских.

Термин «девелопмент» или же «девелопмент недвижимости», хоть и не является новым, в т.ч. и в отечественной теории и практике, тем не менее, понятие о данном виде деятельности, как и лице, осуществляющем данную деятельность, не нашли отражение в нормативных и правовых документах.

В наиболее общем смысле девелопмент недвижимости – это деятельность, направленная на преобразование объекта недвижимости с целью увеличения его стоимости, а также профессиональная деятельность по управлению существующими объектами [2,3]. Девелопмент недвижимости охватывает различные виды деятельности – от небольших усовершенствований и сдачи в аренду существующих зданий, реконструкции и нового строительства, до покупки необработанной земли и продажи улучшенных земельных участков [9].

За последние несколько лет можно выделить следующие крупные девелоперские проекты, реализуемые корпорациями:

- 2022 году было завершено строительства первой очереди главного офиса ПАО «Сбербанк» – здание общей площадью 350 000 кв. м рассчитано на 10 000 сотрудников;

- Строительство нового офисного пространства ИТ-компании «Яндекс» – 12-ти этажный офисный центр общей площадью 150 000 кв. м, предназначенный для постоянного размещения 3000 сотрудников;

- строительство многофункционального комплекса «РЖД-сити» общей площадью порядка 450 000 кв. м.

Как было ранее отмечено, недвижимость является одним из стратегических ресурсов корпорации. Область управления корпоративной недвижимостью затрагивает сферу использования недвижимости корпораций с целью осуществления основной деятельности и увеличения стоимости корпорации. В данной области можно выделить несколько уровней управления:

- 1) Стратегический – на данном уровне управления решаются стратегические задачи, затрагивающие весь портфель недвижимости, формируются стратегические цели (общее сокращение портфеля недвижимости, изменение структуры всего портфеля с собственности на аренду и т.д.);

- 2) Tактический – на данном уровне решаются задачи управления портфелем на региональном уровне присутствия корпорации, а также задачи отдельных комплексов недвижимости (например ввод в эксплуатацию определенных зданий, с целью изменения регионального портфеля);

- 3) Оперативный уровень управления – управление отдельными зданиями, управление подрядчиками, оказание эксплуатационных услуг для отдельных зданий.

Соответственно, управление корпоративной недвижимостью является частью системы управления корпорацией и решает задачи управления недвижимостью на всех уровнях управления. Система управления корпоративной недвижимостью отражена на Рисунке 2.



Источник: составлено автором

**Рисунок 2 – Система управления корпоративной недвижимостью**

Соответственно, как видно из рисунка 2 девелоперская деятельность, осуществляемая в рамках управления портфелем корпоративной недвижимости, присутствует на тактическом и операционном уровне управления корпорацией, хотя сам замысел и потребность в реализации девелоперских проектов вытекают исходя из корпоративной стратегии.

Поскольку «недвижимость играет комплексную и многослойную роль в деятельности корпорации» [4], можно выделить следующие стратегические задачи управления корпоративной недвижимостью, которые решаются посредством реализации девелоперских проектов [7]:

- 1) Обеспечение производственных потребностей корпорации;
- 2) Создание безопасных и комфортных условий труда для сотрудников корпорации;
- 3) Снижение совокупной стоимости владения портфелем недвижимости;
- 4) Минимизация рисков от владения и эксплуатации недвижимости;
- 5) Извлечение прибыли из непрофильных активов (объектов недвижимости) корпорации, при условии, что их выбытие из портфеля недвижимости не представляется возможным и/или целесообразным;
- 6) Минимизация вакантных площадей;
- 7) Обеспечение долгосрочного потенциала использования объектов в портфеле корпоративной недвижимости осуществляется посредством формирования грамотных бизнес-требований к локации и объемно-планировочным решениям, что предоставляет возможность для расширения или изменения функционального назначения объекта в долгосрочной перспективе;
- 8) Обеспечение ESG принципов в управлении портфелем корпоративной недвижимости.

Такой обширный перечень задач, решаемых посредством реализации девелоперских проектов, свидетельствует о том, что девелоперская деятельность является составной частью корпоративного управления и играет значительную роль в процессе управления портфелем корпоративной недвижимости.

Для решения данных задач в корпорациях могут применяться различные организационные формы и модели осуществления девелоперской деятельности. В современной практике можно выделить два основных вида девелопмента – fee-девелопмент и speculative-девелопмент. Отличие этих двух видов заключается в виде

финансового участия девелопера в проект. При реализации проекта по схеме speculative девелопмента девелопер инвестирует в проект собственные средства и, таким образом, берет на себя все риски. При fee-девелопменте девелопер работает за фиксированное вознаграждения от инвестора. При этом, девелопер не несет никаких рисков при реализации проекта. Чаще всего по такой схеме реализуются наиболее сложные проекты, где инвестором выступают крупные корпорации, не имеющие опыта реализации подобных проектов.

Также стоит отметить, что на сегодняшний день крайне популярным форматом девелопмента является build-to-suit. Данный формат нацелен на реализацию проекта под конечного пользователя объекта недвижимости. Чаще всего, такой формат встречается в офисном и складском сегменте недвижимости. Суть build-to-suit девелопмента заключается в том, что девелопер самостоятельно ищет источники финансирования и подготавливает объект и впоследствии сдает в его в аренду заранее определенному пользователю, под которого данный объект недвижимости и создавался.

Ключевой особенностью build-to-suit является тот факт, что в отличие от всех остальных проектов, где девелопер ориентируется на потребности рынка, в данном случае девелопер ориентируется исключительно на будущего арендатора, который уже строго определен. Этот факт означает, что арендатор будет принимать участие на всех этапах реализации проекта, от разработки дизайна до ввода в эксплуатацию, т.к. арендатор (корпорация) наибольшим образом заинтересован в подготовке объекта недвижимости. Также стоит добавить, что реализация build-to-suit контракта возможна в следующих формах:

- Корпорация нанимает коммерческого застройщика, который несет все риски по реализации проекта, заключается BTS-контракт, корпорация берет в аренду законченный объект недвижимости.

- Sale&leaseback – то есть продажа с обратной арендой, эта форма более распространена в западных странах, суть заключается в том, что корпорация реализует инвестиционный проект по строительству крупного комплекса коммерческой недвижимости, после реализации проекта продает его инвестору и пользуется площадью на праве аренды.

Поскольку девелоперская деятельность является проектной, то в результате успешной реализации каждого уникального проекта создается уникальный объект недвижимости или же комплекс объектов. Соответственно, если рассматривать девелопмент как проектную деятельность по изменению стоимости объекта недвижимости, то в этом случае девелопер в классическом представлении – это лицо, которое получает прибыль от реализации проекта, и таким образом, несет всю ответственность за его реализацию. Однако если речь идет о проектах, реализуемых в рамках процесса управления портфелем корпоративной недвижимости, то в таком случае результатом реализации проекта является не получение прямой прибыли от продажи и эксплуатации созданного объекта недвижимости, а достижение определенной корпоративной цели.

Также необходимо отметить, что проблемы управления девелоперскими проектами рассматриваются в большинстве своем исключительно с предпринимательской точки зрения. Основные методы реализации данного подхода частично совпадают с методами при реализации девелоперских проектов в составе портфеля проектов корпорации, однако предпринимательский подход не учитывает самую важную, по мнению автора деталь: основной результат реализации корпоративных девелоперских проектов – корпоративные проекты, зачастую не ставят перед собой цели прибыли непосредственно от реализации самого проекта и недвижимых активов, полученных в результате проекта. Если речь идет о девелоперских проектах, реализуемых в рамках процесса управления портфелем корпоративной недвижимости, то в таком случае результатом реализации проекта является не получение прямой прибыли от продажи и эксплуатации созданного объекта недвижимости, а достижение определенной задачи, сформированной корпоративной стратегией.

## Выводы:

1. На сегодняшний день управление корпоративной недвижимостью является неотъемлемой частью структуры управления корпорацией. В свою очередь недвижимые активы корпорации являются связующим звеном для всех видов стратегических ресурсов.

2. Современная концепция управления корпоративной недвижимостью является многокомпонентной и включает в себя различные уровни управления: стратегический, тактический и операционный.

3. В процессе управления портфелем корпоративной недвижимости возникает большое количество различных задач, обусловленных в первую очередь корпоративной стратегией. Данные задачи могут решаться по средством реализации различного рода девелоперских проектов, что свидетельствует о значительном влиянии девелоперских проектов на общую стратегию корпорации.

4. Корпоративные девелоперские проекты, направленные на решение задач, сформированных корпоративной стратегией, являются особым видом деятельности, отличным от девелопмента в привычном понимании. Данный факт создает потребность в дополнительном более тщательном изучении данного вида экономической деятельности и последующей разработке методического инструментария.

### Список использованных источников и литературы

1. Максимов Сергей Николаевич Стратегические аспекты управления корпоративной недвижимостью // Известия СПбГЭУ. 2013. №6 (84). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-aspekty-upravleniya-korporativnoy-nedvizhimostyu> (дата обращения: 28.03.2022).

2. Максимов С. Н. Девелопмент. Развитие недвижимости. Организация. Управление. Финансирование. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с. – (Теория и практика менеджмента). – ISBN 5-94723-316-9.

3. Стерник Сергей Геннадьевич, Мальгинов Г.Н., Лаврентьев М.А. ВЛИЯНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ РЕФОРМЫ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ НА ПЕРВИЧНЫЙ РЫНОК МНОГОКВАРТИРНОГО ЖИЛЬЯ // Имущественные отношения в РФ. 2020. №5 (224). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-institutsionalnoy-reformy-dolevogo-uchastiya-v-stroitelstve-na-pervichnyy-rynok-mnogokvartirnogo-zhilya> (дата обращения: 26.08.2023).

4. Стерник С.Г., Телешев Г.В., Фещенко А.А. Постановка научной проблемы стоимостного управления портфелем корпоративной недвижимости // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2021. С. 284-303.

5. Федотова М.А., Стерник Сергей Геннадьевич, Латкин Ф.А. Актуальные проблемы оценки портфеля корпоративной недвижимости // Имущественные отношения в РФ. 2017. №2 (185). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-otsenki-portfelya-korporativnoy-nedvizhimosti> (дата обращения: 17.04.2022).

6. Яцунская, О. С. Жизненный цикл объекта основных средств – проблемы оценки / О. С. Яцунская // Научный вестник Одесского национального экономического университета. – 2014. – № 2(210). – С. 193-204. – EDN SMYYJR.

7. Glatte T. Corporate Real Estate Management //. – 2021.10.1007/978-3-658-32222-9.

8. Heywood C., Kenley R. FIVE AXIOMS FOR CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT: A POLEMICAL REVIEW OF THE LITERATURE –, 2013. –.

9. Peiser, R. B.; Frej, A. B. 2003. Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the business. 2st ed. Washington. D.C.: UIL – the Urban Land Institute. 450 p. ISBN 0-87420-894-7

10. Roulac S. Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy // Journal of Real Estate Research. – 2001. – Т. 22. – С. 129-152.

11. Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate. / Joroff M.L., Project C. R. E.: Industrial Development Research Foundation, 1993.

УДК 338.2

DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_25

## КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ ПО ВКЛАДУ В РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

---

**Кизеев Вениамин Михайлович**

Кандидат экономических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»,  
г. Ростов-на-Дону

**Email:** [vkizeev@gmail.com](mailto:vkizeev@gmail.com)

**SPIN-код:** 7704-9262

Задача классификации проектов реализуется в понимании объектов управления и подборе оптимальных инструментов. Целью научного исследования является определение новых плоскостей для классификации проектов и разработка модели классификации, отражающей их влияние на развитие организации. Значимость работы обусловлена необходимостью разработки актуальной модели классификации проектов. Предыдущие классификации позволяли подобрать оптимальные инструменты управления отдельным проектом, но слабо обеспечивали подходы к формированию сбалансированного портфеля проектов для достижения необходимых масштабов и скорости развития. Проведены исследования существующих классификаций и интервью с экспертами. Полученный материал вошёл в новую модель классификации проектов. В практическом поле, исследование позволяет руководителям проектов и организаций более точно прогнозировать возможность достижения стратегических целей организации через разделение проектов организации согласно представленной модели классификации, выявлять требующиеся изменения согласно приведённым критериям и требованиям к различным аспектам управления разными типами проектов. Кроме того, использование полученных результатов позволит снизить риски при достижении стратегических целей организации за счёт более точного балансирования портфелей проектов и оптимального подбора управленческих инструментов.

**Ключевые слова:** управление проектами, классификация проектов, прорывные проекты, трансформационные проекты, продуктовые проекты.

## CLASSIFICATION OF PROJECTS BY CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

---

**Kizeev Veniamin Mikhailovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Don State Technical University, Rostov-on-Don

**Email:** [vkizeev@gmail.com](mailto:vkizeev@gmail.com)

The task of classifying projects is realized in understanding management objects and selecting optimal tools. The purpose of the research is to identify new planes for the classification of projects and to develop a classification model reflecting their impact on the development of the organization. The significance of the work is due to the need to develop an up-to-date project classification model. Previous classifications made it possible to choose the optimal management tools for an individual project, but poorly provided approaches to forming a balanced portfolio of projects to achieve the necessary scale and speed of development. Studies of existing classifications and interviews with experts have been conducted. The resulting material was included in the new project classification model.

*In the practical field, the study allows project managers and organizations to more accurately predict the possibility of achieving the strategic goals of the organization through the division of the organization's projects according to the presented classification model, identify the required changes according to the criteria and requirements for various aspects of managing different types of projects. In addition, the use of the results obtained will reduce risks in achieving the strategic goals of the organization by more precisely balancing project portfolios and optimal selection of management tools.*

**Keywords:** *project management, project classification, breakthrough projects, transformational projects, product projects.*

Управление проектами развивается быстрыми темпами, вторгаясь во все новые области деятельности. «В 2017 году Институт управления проектами (PMI) подсчитал, что стоимость проектно-ориентированной экономической деятельности во всём мире вырастет с 12 триллионов долларов в 2017 году до 20 триллионов долларов в 2027 году, в результате чего около 88 миллионов человек будут работать на должностях, ориентированных на управление проектами, и эти оценки были сделаны до того, как страны начали тратить триллионы на проекты по восстановлению после пандемии» [1].

За развитием и увеличением объёмов следует развитие инструментария управления проектами, появляются новые стандарты и практики. Руководителям проектов, как и всем участникам проектной деятельности становится все труднее подобрать оптимальные инструменты управления для конкретного проекта. С другой стороны, сам выбор инструментов зависит от типа проектов, с которыми предстоит работать, что и обуславливает актуальность исследования. Целью данной статьи является попытка сформировать типологию проектов, позволяющую упростить и ускорить подбор инструментов для управления конкретным проектом. Новизна работы заключается в формировании новой плоскости классификации в зависимости от амбициозности планируемых результатов проекта и влияния на скорость развития организации в отличие от классических классификаций по отраслевому признаку, масштабам проектов или получаемых продуктов.

Задача классификации управления проектами на различные типы проводилась многими исследователями в разное время. В 1993 году Тернер и Кохрейн представили матрицу зависимости выбора методов для реализации проектов исходя из целей и методов проекта, а также степени их определённости [2].

Данное исследование позволило задуматься о многообразии проектов и необходимости подбирать различные инструменты для их управления. В 90-х Р. Юкер провёл исследование, в котором постарался обобщить возможные способы классификации проектов, скомпоновав их по 4 основным направлениям: географическое положение, промышленный сектор, фаза жизненного цикла проекта, продукция проекта [3].

Наибольшее развитие получила классификация по продукции проекта. Так, в начале 2000-х Арчибальд Рассел Д. [4] представил «Глобальную систему категоризации проектов», где рекомендовал выделить категории и подкатегории проектов, в рамках которых проекты имеют схожие фазы жизненного цикла и уникальный процесс управления [5].

В 2017 году Р. Юкер уточнил свою классификацию, указав связь между различными типами проектов и их характеристиками, на которые следует обращать внимание. Данное исследование носит более прикладной характер и позволяет руководителям проектов сфокусироваться на нужном в конкретном типе проекта.

Большой вклад в классификацию проектов внёс Shenhar A.J. Начиная с 1992, года он уточнял не только модели, но и методы их применения. В основу категоризации проектов Shenhar A.J. внёс такие критерии, как комплексность проектов, ритм проектов, технологичность проектов, новизна проектов. Исходя из этих 4-х категорий, руководителям проектов предлагается выбрать стратегию управления проектами [6].

Заметим, что в его работах нет привязки к конкретному продуктовому типу или отрасли, но появляются такие критерии как технологичность, новизна и др.

С ростом объёма проектной деятельности классификации развивались и к 2010 году можно выделить группы авторов, предлагающих разделять проекты по различным категориям: по масштабу проекта, по основным сферам деятельности (социальный, экономический, технический и т.д.), по продолжительности, по предметной области (строительный, образовательный, научный и т.д.). Подобные классификации нашли отражение в международных и национальных стандартах и гостах [7], [8], [9].

С нарастанием важности использования цифровых технологий возростал запрос на новые модели классификации, которые позволяли бы облегчить подбор инструментов для проектов трансформаций. Одним из ответов на решение подобной задачи является «Модель сложности проектов ПМ СТАНДАРТ» [10].

В модели отражаются 4 вида сложности: масштаб, высокая неопределённость технологии реализации, высокая неопределённость требований к результату, критическое влияние внешних факторов. Затем, виды сложности разбиваются на 17 факторов сложности, далее на возможные проблемы в проектах (120 проблем) и в конечном итоге позволяют подобрать подходящие инструменты управления проектами (около 400 инструментов) [11]. Как мы видим здесь уже используется комплексный подход, оценивающий не только размеры проекта, но и неопределённости ситуации, выбора инструментов и т.д.

В последнее время, широко применяется в практике «модель Кеневин» [12], изначально разработанная для принятия решений в различных ситуациях, где классифицируется не сам проект, а контекст, в рамках которого его необходимо выполнить: простая система, сложная система, усложнённая система, хаотическая система.

Можно заметить, что модели классификаций развиваются, появляются новые, необходимые для подбора оптимальных инструментов управления проектами. Однако, новые факторы изменений, требуют новых классификаций и подходов к проектам в особенности, влияющих на динамику развития организаций.

Для определения потребностей в новой классификации подходов к управлению проектами было проведено пятнадцать интервью с различными организациями. В интервью участвовали директора по стратегии и руководители проектных офисов. Организации были представлены из следующих отраслей и сфер: нефтегазовая отрасль (3 компании), металлургия (2 компании), банки (2 компании), ритейл (2 компании), научно-образовательный комплекс (3 компании), ИТ (3 компании).

Критерии к отбору организаций:

- Более 500 сотрудников,
- Динамика роста выручки более 10% в год,
- Действующий проектный офис более 2 лет,
- Портфель проектов более 50.

Интервью проводилось в режиме видеоконференции от 1 до 1,5 часа. В ходе интервью обсуждались следующие вопросы:

1. Какая динамика развития организации запланирована в стратегии развития?
2. Какие типы проектов выделены внутри организации?
3. Какие критерии и требования предъявляются к отбору различных типов проектов?
4. Какой вклад разные типы проектов вносят в реализацию стратегии?
5. Как вы считаете какой классификации не хватает для ваших проектов?
6. Классифицируете ли вы проекты по уровню значимости вклада в стратегию развития?
7. Является ли важным управление динамикой развития организации? Какой вклад вносят различные проекты?
8. Отличаются ли функции руководителей различных проектов?
9. Отличаются ли цели руководителей различных типов проектов?
10. С какими сложностями сталкиваются руководители проектов?

11. Требуются ли разные компетенции руководителей проектов для различных проектов?

12. Какие методологии используются для различных типов проектов?

13. Каких инструментов не хватает для управления различными типами проектов?

Следующим шагом стало обобщение полученных данных и структурирование на их основе модели классификации проектов по значимости их вклада в стратегию развития, определение ключевых требований к подобным проектам, определение основных инструментов для реализации проектов разных типов, определение основных компетенций для руководителей проектов различных типов, а также наиболее подходящие методологии для управления проектами различных типов.

Организации сталкиваются с увеличивающимся количеством факторов влияния на достижение стратегических целей: политика, технологии, экономика, изменение спроса клиентов, нарушение цепочек поставок, сокращение доступности человеческого капитала. Все это требует изменений, которые могут касаться как необходимости адаптации к новым реалиям рынка или даже поиска нового рынка для сбыта продукции, так и изменения самого продукта, а соответственно производственного процесса, отношений с поставщиками и других аспектов деятельности организации. С другой стороны, каждая организация стремится к повышению собственной эффективности и как следствие к оптимизации бизнес-процессов. Здесь могут быть использованы разные способы: от бережливого производства до цифровизации. Вдобавок, развивающиеся организации рано или поздно приходят к вопросу решения задач M&A, выстраиванию консорциумов, партнёрств и других механизмов для выхода на большие рынки. Все эти изменения вынуждают организации заниматься проектной деятельностью, но как очевидно из вышеописанного – разной проектной деятельностью.

В ходе структурирования были выделены следующие типы проектов, обеспечивающие разный вклад в развитие организации: прорывные проекты, проекты трансформации и продуктовые проекты (см. рисунок 2).

### Цели проектов

Обеспечивают кратного роста организации  
1-3 проекта

Рост внутренней эффективности бизнес-процессов на 20-40%  
10-30 проектов

Выполнение текущего плана  
100-300 проектов



Источник: Составлено автором

**Рисунок 2 – Типы проектов по вкладу в развитие организации (масштаб и динамика развития)**

Прорывные проекты позволяют организациикратно расти и развиваться. Они не могут быть выполнены внутри одной организации, так как требуют большого количества ресурсов. Такие проекты требуют кооперации и поиска партнёров. Целью прорывных проектов является выход на новый рынок или получение нового конкурентного продукта или технологии. Способы реализации прорывных проектов: партнёрство, поглощение, слияние и другие.

Подобные проекты не могут появиться «внутри организации», конечно, внутри

формируется желание и намерение двигаться более быстрыми темпами, принимается решение о готовности взять на себя риск, однако, поиск возможностей для реализации подобных проектов лежит за периметром организации. В большинстве опрашиваемых организаций, подобные проекты запускаются «сверху» и для того, чтобы они были успешны, требуется выделенный человек в ТОП-менеджменте, который большую часть времени тратит на поиск подобных возможностей. Ключевым инструментом здесь является формирование широкой сети нетворкинга, для нахождения возможностей и построение доверия с будущими партнёрами.

Ключевой запрос руководителей подобных проектов: какие партнёры есть на рынке? Как выстроить взаимовыгодные отношения?

Руководитель прорывных проектов: осуществляет поиск внешней экспертизы (отраслевую, технологическую и др.); стратегических партнёров для проекта; формирует консорциумы с партнёрами; обладает предпринимательским мышлением; реализует способность трансформировать бизнес-процессы; умеет формировать эффективный рабочий процесс.

Для реализации подобных проектов используются предпринимательские методологии управления проектами: Customer Development, Lean startup, гибкие методологии Agile.

Итого: прорывные проекты – помогают кратно развиваться организации, требуют отдельного человека в топ-менеджменте, иницируются за счёт широкой сети нетворкинга, в организациях не может быть, как правило более 3-х прорывных проектов одновременно. Руководитель проектов подобного типа должен иметь предпринимательское мышление и как правило выходит «за границы» существующих бизнес-процессов в организации.

Проекты трансформации – проекты направленные на повышение эффективности использования существующих ресурсов организации. Цель подобных проектов: повышение производительности и эффективности деятельности организации. Способ реализации подобных проектов – анализ сильных или слабых процессов (продуктов, рынков) организации, поиск «узких мест» и привлечение экспертизы для реализации программы улучшений.

Первым шагом для поиска подобных проектов необходимо сравнить скорость бизнес-процессов [13] в вашей организации и ваших конкурентов (см. таблицу 1).

Таблица 1

### **Показатели сравнения организаций**

Бизнес-процесс	X1	X2	Мы
Производство продуктов и услуг	10	6	3
Логистика и дистрибуция	1	4	5
Маркетинг и продажи	10	4	6
Информационно коммуникационные системы	3	6	7
Администрирование и руководство	4	4	2
Развитие продуктов и процессов	1	0	4

Источник: Составлено автором самостоятельно

После анализа, можно переходить к шагу формирования инициатив и превращения их в проекты. Для успеха подобных проектов нужна система управления проектами (матричная структура), выделенные проектные лидеры, подготовленные и мотивированные к изменению организации, которые как правило сталкиваются с большим сопротивлением к изменениям.

Ключевой запрос руководителя проектов трансформации: как убедить заказчика

и заинтересованных сторон?

Руководитель трансформационного проекта: ищет «узкие места» в работе компании и подходящие практики; вовлекает заинтересованные стороны (внутренние и внешние), пробуждает интерес к проекту; обладает бизнес-мышлением; создаёт интеллектуальный актив; сфокусирован на «внедрении» и масштабировании результатов проекта.

Для реализации подобных проектов используются: ТРИЗ, Бережливое производство, различные подходы к автоматизации, цифровизации и роботизации.

Итог: проекты трансформации – повышают эффективность процессов в организации, должны базироваться на проведённом анализе «зон улучшений». Количество проектов трансформации ограничивается выделенным бюджетом. Руководители проектов трансформации могут быть сотрудниками компании со знанием методологий оптимизации деятельности и определёнными волевыми качествами для продвижения своего проекта.

Продуктовые проекты – проекты в организации, которые являются продуктом или частью продукта. Например, в университете каждый год запускаются новые образовательные программы, в нефтедобывающей компании бурятся новые скважины, в строительной компании – строятся новые здания.

Многие компании по определению являются проектными, либо часть их продуктов реализуются в проектном формате. Несмотря на то, что подобные проекты можно назвать «типичными» для организации каждый из них отличается: составом исполнителей, требованиями заказчика или среды, новыми условиями в зависимости от локации, условиями рынка. С другой стороны, у организаций накапливается определённый объём знаний о ходе планирования и реализации подобных проектов, о возможных рисках, требованиях к процессам, компетенциям, ресурсам, что снижает вероятность не успешности таких проектов. Целью продуктовых проектов – является выполнение бизнес-плана организации. Способ реализации – следование внутренним регламентам, стандартам, базам знаний организации для успешной реализации подобных проектов. Ключевые особенности: выполнение продуктовых проектов требует «стабильного качества», что вынуждает организацию уменьшать риски, формировать регламенты и определённую бюрократию, создавать базы знаний.

Количество подобных проектов в организации может насчитывать десятки, сотни и даже тысячи единиц. При увеличении масштабов увеличивается важность баз знаний, унификации процессов управления проектами. Также растёт количество ролей, появляются администраторы проектов, планировщики, кураторы.

Сегодня существует сильный тренд отраслевизации управления проектами, во многом он обуславливается тем, что компании в разных отраслях накапливают свой опыт и формируют свои инструменты для лучшего управления проектами.

Ключевой запрос руководителя продуктового проекта: как мне легче сделать мой проект в существующих ограничениях?

Руководители продуктовых проектов: выполняют « типовые проекты»; сфокусированы на исполнение, не тратят большое количество времени на разработку концепции, так как в организации уже накоплен опыт, что позволяет быстрее начать; находится в состоянии «цейтнота», нередко переработки, т.к. он не имеет жёсткого графика; в постоянном стрессе, так как на него давят жёсткие сроки и фиксированные обязательства; ищет «быстрые таблетки»; борется с «бюрократией».

Для реализации подобных проектов хорошо подойдёт изучение таких методологий и инструментов управления проектами, как: PMI, Prince 2, Agile, внутренние стандарты организации, AWP, Stage-gate и др.

Подведём итоги: выполнение продуктовых проектов влияет на выполнение бизнес-плана организации, этот тип проектов наиболее регламентирован в компаниях. Руководители подобных проектов должны хорошо знать внутренние стандарты управления проектами и в целом хорошо понимать, как устроена их компания. Обычно руководители подобных проектов мало интересуются широким пониманием методологии управления проектами и ориентированы на поиск инструментов, который поможет непосредственно их проекту.

Исходя из представленной классификации, мы можем сделать вывод, что выделенные типы проектов: прорывные, трансформационные и продуктовые – вносят различный вклад в развитие организаций и требует различных инструментов управления.

В силу изменения внешних факторов, влияющих на развитие организаций, меняются требования к стратегическим целям. Все большему количеству организаций удаётся совершить «скачок» в развитии за короткие сроки. Подобные примеры формируют запрос на системные методологии, позволяющие компаниям развиваться ускоренными темпами. Представленное исследование отражает потребность компаний в новых подходах к классификации проектов, способных реализовать эти задачи. Разделение проектов на типы позволяет увидеть баланс различных портфелей этих проектов и предсказать динамику развития организации. Кроме того, подобная классификация хорошо отражает различные требования для эффективного управления проектами: критерии к отбору проектов, организационной структуре компании, функциям и компетенциям руководителей проектов, возможным методологиям в использовании.

Стоит отметить, что в текущем исследовании приведена верхнеуровневая классификация, исходя из обобщения экспертных интервью с представителями компаний различных отраслей. Однако, дальнейшая проработка требует исследований в части уточнений различных требований для разграничения проектов в классификации, инструментов декомпозиции стратегии на различные типы проектов, инструментов быстрого формирования и поиска проектов различных типов.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Nieto-Rodriguez, A. The Project Economy Has Arrived. Use these skills and tools to make the most of it. // Harvard Business Review. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/11/the-project-economy-has-arrived> (дата обращения: 18.10.2023).
2. Turner J. R., Cochrane R. A. Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them //International Journal of project management. – 1993. – Т. 11. – №. 2. – С. 93-102.
3. Youker R. The difference between different types of projects //Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium, Philadelphia, PA, USA. – 1999.
4. Archibald R. D. Managing high-technology programs and projects. – John Wiley & Sons, 2003.
5. Арчибальд Р. Д. Глобальная система категоризации проектов: необходимость и предлагаемый подход, применение на практике и описание текущего состояния проекта разработки системы //Управление проектами. – 2005. – №. 1. – С. 27-34.
6. Shenhar A. J. One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains //Management science. – 2001. – Т. 47. – №. 3. – С. 394-414.
7. «ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту». Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/>
8. «ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/>
9. «ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент». Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/>
10. Алферов П.А. Использование модели сложности для управления проектами цифровой трансформации //IT News: сетевой журн. 2018. URL: <https://www.it-world.ru/cionews/business/141468.html> (дата обращения: 19.10.2023).

11. Алферов П.А. Модель управленческой сложности проектов // Центр оценки и развития проектного управления. 2018. URL: [https://www.isopm.ru/lp/model\\_upravlencheskoj\\_slozhnosti\\_proektov/](https://www.isopm.ru/lp/model_upravlencheskoj_slozhnosti_proektov/) (дата обращения: 20.10.2023).
12. Snowden D. J., Boone M. E. A leader's framework for decision making //Harvard business review. – 2007. – Т. 85. – №. 11. – С. 68.
13. de Oslo M. The Measurement of Scientific Technological and Innovation Activities //Guidelines for collecting, reporting and using data innovation. OCDE, EUROSTAT. – 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (дата обращения: 20.10.2023).

# МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 327

DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_34

## ПОТЕНЦИАЛ КИТАЙСКО-РОССИЙСКОЙ ТОРГОВЛИ ГАЗОМ В КОНТЕКСТЕ ПРОЕКТА «ОДИН ПОЯС-ОДИН ПУТЬ»

---

**Ли́я Димулати***Бакалавр, Второй Пекинский институт иностранных языков**Научный руководитель: Хань Сяое,  
Декан, старший преподаватель,  
Второй Пекинский институт иностранных языков*

Данная работа раскрывает потенциал российско-китайской торговли газом в контексте реализации проекта «Один пояс – один путь». Автор раскрывает особенности реализации торговых отношений между Китаем и Россией в контексте поставок газа. Статья изучает не только реальное состояние торговли газом между двумя странами, но и потенциал данного сотрудничества, его перспективы и потенциальные проблемы реализации проекта.

В исследовании анализируется текущее состояние поставок природного газа из РФ в КНР и важность укрепления данных торгово-экономических отношений между двумя государствами. Также автор предпринимает попытку изучить соотношение спроса и предложения на природный газ в КНР для возможной разработки путей оптимизации построения торгово-экономических отношений между государствами.

Целью работы определено выявление потенциала китайско-российской торговли газом в процессе реализации проекта «Один пояс – один путь». Объектом исследования выступают китайско-российские торговые отношения, предметом – потенциал торговли газом в проекте «Один пояс – один путь». На заключительном этапе работы автор определяет перспективы развития торговли газом между Китаем и Россией, а также способы преодоления возникающих проблем.

**Ключевые слова:** торговля газом, международное сотрудничество, национальный проект, российско-китайская торговля, «Один пояс-один путь», поставки газа, внешнеторговые отношения, торговый потенциал, национальная инициатива, ценовая политика

## POTENTIAL OF CHINESE-RUSSIAN GAS TRADE IN THE CONTEXT OF THE "ONE BELT, ONE ROAD" PROJECT

---

**Liya Dimulati***The Second Beijing Institute of Foreign Languages*

This work reveals the potential of Russian-Chinese gas trade in the context of the implementation of the One Belt, One Road project. The author reveals the specifics of the implementation of trade relations between China and Russia in the context of gas supplies. The article examines not only the real state of gas trade between the two countries, but also the potential of this cooperation, its prospects and potential problems of project implementation.

The study analyzes the current state of natural gas supplies from Russia to China and the importance of strengthening these trade and economic relations between the two states. The author also attempts to study the ratio of supply and demand for natural gas in China

*for possible development of ways to optimize the construction of trade and economic relations between states.*

*This work talks about the cooperation and international projects of the Chinese-Russian gas trade of the realization the One Belt, One Road initiative. The object of the research is Chinese-Russian trade relations, the subject is the potential of gas trade in the One Belt, One Road project. At the final stage of the work, the author determines the prospects for the development of gas trade between China and Russia, as well as ways to overcome emerging problems.*

**Keywords:** *gas trade, international cooperation, national project, Russian-Chinese trade, "One Belt, one Road", gas supplies, foreign trade relations, trade potential, national initiative, pricing policy*

Актуальность изучения перспектив торговли природным газом между КНР и Россией обусловлена необходимостью укрепления торгово-экономических отношений данных стран в контексте поставки различных энергоресурсов. Торгово-экономические отношения данных стран переживают нелегкий период под воздействием санкций, ограничений в отношении России и иных неблагоприятных факторов. Однако, необходимо отметить, что именно это, отчасти и способствует укреплению сотрудничества, реализации прочных и долгосрочных проектов.

Китайско-российские отношения в сфере торговли развиваются, расширяются, получают больше возможностей с учетом продвижения реализации национального проекта «Один пояс – один путь». Экспорт Россией энергоносителей, в том числе природного газа является одним из важнейших направлений торговли в пространстве указанного проекта. При этом торговля газом между КНР и Россией имеет свою специфику, которую необходимо конкретизировать в целях определения перспектив развития торгово-экономических отношений и дальнейшего их совершенствования. Тематика исследования определила важность постановки целей и задач, выделения категориального аппарата.

Целью работы определено выявление потенциала китайско-российской торговли газом в процессе реализации проекта «Один пояс – один путь». Объектом исследования выступают китайско-российские торговые отношения, предметом – потенциал торговли газом в проекте «Один пояс – один путь».

Для достижения исследовательской цели необходимо решить ряд проблемных задач:

1. Выявить современное состояние торгово-экономических отношений Китая и России;
2. Определить специфику торговли газом между КНР и РФ;
3. Намечить перспективы развития торгово-экономических отношений между Китаем и Россией в сфере поставок газа.

Анализ современной социально-экономической ситуации в сфере торговли газом между данными государствами позволяет определить перспективы дальнейшего развития торговых стратегий и направлений международного сотрудничества.

Кроме того, необходимо выявить основные опасности и риски, которые сопровождают данные отношения, конкретизировать их международное значение для реализации национальных проектов и инициатив, таких, к примеру, как «Один пояс – один путь» (ОПОП).

Методы и методология

Данная работа отражает реализацию теоретико-методологического анализа источников литературы по данной тематике, а также изучение опыта реализации инициативы ОПОП в контексте торговли газом между Китаем и Россией.

Методологической основой нашей работы являются публикации современных авторов, которые отражают различные аспекты данной проблематики: общие вопросы торгово-экономического сотрудничества Китая и России (Мадиярова Д.М., У Шуай), специфику реализации проекта «Один пояс – один путь» (Ван Чжюань, К.А.

Кондрашов, Е. К. Грошева, Сюецяо Фань и др.), а также состояние проблемы торговли газом (Н. О. Воротилин, Хань Вэйе, Янь Цзин).

Анализ информации, содержащейся в данных статьях, позволяет достаточно полное исследование по теме нашей работы и определить перспективы дальнейшего углубления и расширения международного сотрудничества данных государств.

#### Результаты и их обсуждение

Как отмечают Е. К. Грошева и Ф. Сюецяо [4], современная политика Китая и России направлена на привлечение инвестиций в экономику обеих стран, выработку оптимальных решений по реализации стратегий международного сотрудничества, в том числе, в контексте функционирования международных и национальных проектов и инициатив. Одним из важнейших и масштабных проектов необходимо назвать «Один пояс – один путь», который имеет множество направлений и ориентирован на процветание и экономический рост не только КНР, но и стран-участниц, в том числе, Российской Федерации.

Сотрудничество РФ и Китая в рамках реализации данной инициативы, по мнению Ван Чжюаня [1], открывает новые возможности для экономического развития обеих стран, открытия торговых путей и создания межгосударственного торгово-экономического пространства. С учетом экономических санкций и ограничений, вызванных последними событиями Россия разрабатывает новые направления политики «Взгляда на Восток» и получает новые возможности для укрепления взаимодействия в сфере промышленности, экономики и торговли. Необходимо отметить, что объемы торговли постоянно растут и уже с 2018 года ежегодный товарооборот составляет более 100 млрд. долларов. Одним из факторов, способствующих тому является участие России в данном китайском проекте, который включает такое немаловажное направление как энергетическое сотрудничество. Для Китая Россия является одним из крупнейших экспортеров энергоносителей, и данная линия взаимодействия носит стратегический характер.

Как отражено в работах китайских исследователей (Ван Чжюань, Хань Вэйе, Янь Цзин) для Китая является перспективным максимальное тесное энергетическое взаимодействие с Россией в целях обеспечения энергетической безопасности и долгосрочного устойчивого и глубокого сотрудничества между двумя государствами.

Одним из ключевых направлений данного сотрудничества, по мнению некоторых авторов [4], является торговля газом между Китаем и Россией. Это позволяет оптимизировать внутреннюю энергетическую структуру Китая и оптимизировать санкционные риски экспорта для России. Данное сотрудничество является стратегически важным как обеих стран, т.к. позволяет минимизировать опасности снижения экспорта энергоносителей, в том числе природного газа, в России и обеспечить потребности в его импорте и потреблении в КНР.

В связи с этим китайские исследователи [8] отмечают усиление действия Доктрины энергетической безопасности в РФ, которая была принята в ноябре 2018 года и ориентирована на нейтрализацию угроз внешней экономики и политики, с которыми постоянно сталкивается российское государство. В контексте позитивных изменений необходимо отметить смещение центра мировой экономики в Азиатско-Тихоокеанский регион и это отражается на маршрутах и инфраструктуре поставок энергоресурсов, динамике спроса на газ, а также росте производства сжиженного газа и увеличении его потребления.

Западные санкции активизировали позицию России, касающуюся развития экспорта газа в КНР. Однако, они являются не единственным вызовом, оказывающим влияние на структуру топливно-энергетической отрасли РФ. Неспособность полноценного удовлетворения спроса покупателей на природный газ, в том числе со стороны КНР, в России обусловлена еще и несовершенной инфраструктурой, невозможностью своевременно и в полном объеме осуществлять поставки газа, что, в свою очередь, не предоставляет полноценного обеспечения экономической и энергетической безопасности государства. Вооруженные конфликты и военные действия способствуют уменьшению международного сотрудничества России со

странами Евросоюза и США и сориентировали на новый курс сотрудничества с государствами Азии и Востока.

При этом в работах Н.О. Воротилина [2,3] отмечается, что в современной ситуации масштабы экспорта природного газа из России не соответствуют запросам КНР. Это обусловлено всесторонним развитием промышленности и производства, соответственно- увеличением энергозатрат, потреблением топливных и энергетических ресурсов, в том числе, природного газа. Однако, до включения России в участие в инициативе ОПОП состояние торговли природным газом не претерпевало существенных изменений и поэтому нынешние объемы его поставок не удовлетворяют спрос КНР в полной мере. Согласно данным отчетов и составленных на их основе отчетов экономических аналитиков [2,3] спрос на поставки природного газа в КНР к 2030 году возрастет до 400 млрд. куб. м. и государство рассматривает различные варианты предложений продажи и доставки данного топлива в страну, заключая торгово-экономические соглашения с потенциальными странами- поставщиками.

Не следует забывать, что одним из ведущих экспортеров газа в Китай является его ближайший сосед- Россия и закупка газа именно в данной стране является экономически целесообразной по ряду причин:

- непосредственная близость территории (приграничное соседство) обеспечивает минимизацию затрат на доставку и хранение данного природного энергоносителя;
- высокая ресурсообеспеченность России природным газом (наличие на территории страны огромных газовых месторождений) позволяет удовлетворить постоянно растущий спрос на него;
- большая заинтересованность обеих сторон в укреплении данного сотрудничества. У России она еще и подкрепляется введением санкций против страны и необходимостью осуществления экспорта газа реальным и потенциальным покупателям.

Энергетическое сотрудничество в рамках проекта «Один пояс – один путь» – это стратегическое направление взаимодействия, которое носит не только экономический, но и политический характер. Поэтому политика обоих государств направлена на стабилизацию и обеспечение положительной динамики экспортно-импортных отношений в сфере поставок природного газа из России в Китай.

Динамика объемов продажи природного газа в Китай актуализирует развитие инфраструктуры, построение новых транспортных магистралей по транспортировке и передаче газа, а также предприятий по его хранению и переработке. Стоимость доставки газа из РФ в Китай намного меньше, чем из других, более далеких государств, поэтому транспортировка газа по трубопроводам в сжиженном состоянии является максимально выгодным предложением, чем покупка данного ресурса в Европе или США. Минимальные затраты на обеспечение доставки, хранения и переработки газа позволяют избежать дополнительных вложений в инфраструктуру, газоперерабатывающие предприятия и обеспечение промышленности и энергетики КНР данным природным ресурсом.

В контексте реализации проекта «Один пояс – один путь» потребление природного газа для Китая является наиболее выгодным еще и в плане снижения вредного воздействия на окружающую среду, ухудшения экологической обстановки. Россия при этом получает дополнительный стимул развития Восточносибирского и Дальневосточного регионов. По данным территориям проходят и еще будут проходить дополнительные трубопроводы для транспортировки газа и будут построены предприятия по его переработке и хранению.

Использование природного, в частности, сжиженного газа является одним из мощнейших факторов развития промышленности и производства в КНР, в том числе, в рамках проекта «Один пояс – один путь», т.к. использование газа направлено на функционирование транспорта, фабрик, заводов и различных субъектов народного хозяйства, обеспечивающих экономическое благосостояние и развитие государства. В пользу поставок газа в Китай именно из России, как считают Хань Вэйе и Янь Цзин может говорить относительно невысокая конкуренция в Евросоюзе и гост потребления

газа в странах Азиатского региона. При этом сформировалась взаимозависимость спроса и цены на газ в странах Азии, в том числе и в Китае от положения на европейском энергетическом рынке. Европейские проекты по производству сжиженного газа реализуются достаточно медленно, и конкуренция России со стороны Европы может считаться достаточно сдержанной. Россия же в плане экспорта газа в Китай имеет серьезные преимущества. Кроме тех положительных моментов, которые были отмечены ранее (ценовая политика, территориальная близость и пр.) в РФ наряду с традиционными поставками газа через трубопроводы активно развиваются инфраструктурные проекты по производству сжиженного газа. Одним из первых можно назвать Ямальский завод, производственный потенциал которого позволяет производить до 16,5 млн тонн топлива каждый год. Завод способен поставлять сжиженный природный газ как в ЕС, так и в Азию и является мощным инструментом обеспечения реализации поставок газа в Китай, в том числе, в рамках проекта «Один пояс – один путь».

Большинство авторов отмечает, что торгово-экономическое сотрудничество вышло за рамки торговли энергоресурсами и переходит на качественно новый уровень реализации международных проектов, которые включают и разведку, и добычу и переработку газа. К примеру, одна из крупнейших нефтегазовых компаний Китая China National Petroleum Corp уже подписала договор с ведущим российским поставщиком природного газа – компанией «Новатэк» об инвестировании денежных средств в долю капитала компании в размере 10% в инновационном проекте «Arctic LNG 2», который включает производство сжиженного природного газа. Подобные инвестиции будут дополнением участия китайской стороны в проекте «Арктический СПГ – 2», инициатором и реализатором которого также является «Новатэк». В перспективе предполагается, что «Арктический СПГ – 2» станет главнейшим экономическим и энергетическим субъектом на рынке газа в мировом пространстве, а Китай, участвуя в нем, будет одним из ведущих импортеров природного газа.

В современной ситуации отмечается укрепление энергетического сотрудничества между Китаем и Россией (Е. К. Грошева, Сюэцяо Фань), что позволяет наметить серьезные перспективы разработки и интенсивной реализации новых торгово-экономических проектов. К примеру, компания «Сибур», являясь крупнейшим производителем нефтехимической продукции, ориентируется на стабильные крупные поставки природного газа и функционирование проектов и инициатив, которые ориентированы преимущественно на китайский рынок. Договоры поставок сжиженного газа совместно с «Газпромом», который является его производителем, являются основанием для совместной деятельности «Сибура» и китайской фирме «Sinopet» существенно повысить потенциальные добычи на Амурском химическом заводе, который располагается около российско-китайской границы почти на 80%. Данное предприятие можно назвать одним из крупнейших субъектов экономической деятельности в функционировании китайско-российских договоров, которые были заключены в последние годы.

Как уже отмечалось ранее, компании «Sinopet» принадлежит 10 % «Сибура», а еще 10 % компании является собственностью китайского государственного фонда «Шелковый путь».

По мнению Цзинсюань Цуй [9], а также И. В. Юшкова и Ю. Д. Дроздова [10], увеличивающееся количество значимых, стратегически необходимых проектов актуализирует необходимость укрепления торгово-экономических отношений между Россией и Китаем и отражает разработку новых направлений сотрудничества. К примеру, газопровод «Сила Сибири», который идет из России (Восточная Сибирь) в Китай (северо-восток), является эффективным инструментом реализации экспортно-импортных отношений.

Однако, укрепление энергетического сотрудничества между данными странами способствует возникновению достаточно серьезных проблем. Китайские и российские аналитики [7,9] называют вопросы ценообразования и в соответствии с этим, разработки условий и содержания соглашений, которые не всегда можно назвать четкими и прозрачными, что оставляет обширное пространство для дискуссий и

конструктивной критики. Данные сложности можно расценивать не только как факторы, тормозящие сотрудничество, но и как отправные точки для дальнейшего его совершенствования.

Еще одним вопросом, требующим конструктивного разрешения, является недостаточная инфраструктура в России для транспортировки газа и сравнительно небольшое количество предприятий в Китае, занимающихся переработкой и хранением данного топлива. Это обостряет противоречие между высоким спросом на газ в Китае, наличием в достаточном количестве данного ресурса в России и невозможность обеих сторон полноценной реализации торгово-экономических отношений.

Как было отмечено в нашем исследовании, поставки природного сырьевого газа являются одним из важнейших стратегических направлений международной торговли между Китаем и Россией.

Увеличение спроса на природный газ в КНР можно отметить в качестве основного фактора, который влияет на дальнейшее развитие российско-китайских торгово-экономических отношений в области поставок газа. В перспективах Китая, как отмечают Ван Чжюань [1] и Н. О. Воротилин [3], определено наращивание импорта природного газа в течение ближайших лет. Россия, при этом, развивая двусторонние отношения в области поставок природного газа, видит в КНР одного из ведущего потребителей данного ресурса и также стремится обеспечить взаимовыгодные торгово-экономические отношения.

Необходимо подчеркнуть, что реализация таких масштабных проектов как «Один пояс – один путь», «Сила Сибири», «Амурский завод», а также инвестирование китайской стороной в деятельность заводов по производству сжиженного природного газа в российской Арктике отражает приоритет сотрудничества данных государств в торгово-экономическом направлении, способствуя развитию смежных отраслей промышленности, производства, транспортной и логистической сфер.

Анализ указанных в нашем исследовании проблем и противоречий в организации торгово-экономических отношений в сфере поставок газа из РФ в КНР, необходимо осуществлять в динамике и рассматривать не только как фактор торможения, но и пространство разработки новых направлений сотрудничества данных государств.

Ориентация России на сотрудничество с Китаем предоставляет большие возможности развития обоих государств и масштабирования реализации национальных проектов с обеих сторон.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Ван Чжюань Китайско-российское экономическое и торговое сотрудничество на фоне «одного пояса и одного пути» // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №1-1 (95). С. 55-61.
2. Воротилин Н. О. Анализ спроса и предложения природного газа в КНР как основных факторов развития российско-китайских отношений в области поставок природного газа // Известия СПбГЭУ. 2017. №2 (104). С. 124-127.
3. Воротилин Н. О. Перспективы российско-китайских торгово-экономических отношений в области поставок природного газа // Теория и практика общественного развития. 2017. №3. С. 1-3.
4. Грошева Е. К, Сюецяо Фань Анализ состояния китайско-российского торгового сотрудничества в рамках предложения «Один пояс, один путь» // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. №1 (18). С. 30-32.
5. Кондрашов К.А. Россия в китайской инициативе «Один пояс, один путь» // Вестник науки. 2023. №11 (68). С. 696-703.
6. Мадиярова Д.М., У Шуай Внешнеторговые отношения Китая и России // Вестник науки. 2022. №6 (51). С. 40-45.
7. Тумарова Т. Г., Воротилин Н. О. Развитие российско-китайских торгово-экономических связей в области поставок природного газа в современных условиях // Известия СПбГЭУ. 2018. №5 (113). С. 43-46.

8. Хань Вэйе, Янь Цзин Природный газ как инструмент региональной и глобальной политики России на мировом рынке энергоресурсов // Общество: политика, экономика, право. 2022. №10 (111). С. 44-51.

9. Цзинсюань Цуй Текущая ситуация и проблемы китайско-российской торговли в контексте Одного пояса, одного пути // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. №3. С. 238-239.

10. Юшков И. В., Дроздова Ю. Д. Развитие отношений России и КНР в энергетике: газопроводные и спг-проекты // Власть. 2020. №5. С. 288-293.

# **РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**

УДК 338.46

DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_42

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС РАЗВИТИЯ НЕЙРОБРЕНДИНГА В КОНТЕКСТЕ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ

---

**Азарян Елена Михайловна**

Доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк

**Глебова Ирина Зейналитдиновна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк

**E-mail:** [glebova@mail.ru](mailto:glebova@mail.ru)

На современном этапе развития цифровой экономики нейромаркетинг является распространенным методом воздействия на потребителей многих поставщиков услуг, продуктов и любых других коммерческих организаций. Представлены преимущества использования нейромаркетинга при формировании бренда территорий.

Основная цель использования рекламы в формировании политики нейробрендинга в развитии территорий заключается в формировании механизмов воздействия на мнение и реакцию человека, на желание купить товар, посетить интересное место в городе или мероприятие, на основе технологий искусственного интеллекта понять как нейронные сети видят бренда территории, город, достопримечательности города.

Описаны сферы использования и применения методов нейромаркетинга в различных областях развития территорий. Представлены основные методы нейромаркетинга, которые также можно использовать при повышении уровня бренда, такие как: магнитно-резонансная томография, следящий за глазами, детектор лжи, чтение по лицу, электроэнцефалография (ЭЭГ). Нейромаркетинг помогает создавать продукты или разрабатывать рекламные акции, принимая во внимание, какие элементы (дизайн, цветовая гамма, вкус продукта) будут наиболее привлекательными для покупателей.

**Ключевые слова:** маркетинг, нейробрендинг, территория, маркетинг территорий, технологии бренда, нейронные технологии, стратегия, реклама, айтрекинг.

## THE THEORETICAL BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF NEUROBRANDING IN THE CONTEXT OF TERRITORY MARKETING

---

**Azaryan Elena Mikhailovna,**

Doctor of Economics, Professor,  
Donetsk National University of Economics and Trade named after  
Mikhail Tugan-Baranovsky,  
Donetsk

**Glebova Irina Zeynalitdinovna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Donetsk National University of Economics and Trade named after  
Mikhail Tugan-Baranovsky,  
Donetsk*

**E-mail:** [glebova@mail.ru](mailto:glebova@mail.ru)

*At the present stage of the development of the digital economy, neuromarketing is a common method of influencing consumers of many service providers, products and any other commercial organizations. The advantages of using neuromarketing in the formation of a brand of territories are presented.*

*The main purpose of using advertising in shaping the policy of neurobranding in the development of territories is to form mechanisms for influencing a person's opinion and reaction to the desire to buy a product, visit an interesting place in the city or an event, based on artificial intelligence technologies to understand how neural networks see the brand of the territory, the city, the sights of the city.*

*The spheres of use and application of neuromarketing methods in various areas of territorial development are described. The main neuromarketing methods are presented, which can also be used to raise the brand level, such as magnetic resonance imaging, eye tracking, lie detector, face reading, electroencephalography (EEG). Neuromarketing helps to create products or develop promotions, taking into account which elements (design, color scheme, taste of the product) will be most attractive to customers.*

**Keywords:** *marketing, neurobranding, territory, territory marketing, brand technologies, neural technologies, strategy, advertising, eyetracking.*

В последние годы в экономике произошли качественные изменения, связанные с началом конвергенции общественных и естественных наук. Начало новой эры экономических исследований связано с использованием инновационных разработок в области нейрофизиологии, психологии и нейробиологии при изучении различных экономических явлений.

Так, в 2004 году появилась первая теоретико-методологическая работа по «нейроэкономике» [1, С. 257-267.], в которой начали использовать нейровизуализацию.

Аналогичные методы появились в маркетинге несколько лет спустя, и ведущие университеты мира начали использовать методы изучения человеческого мозга для понимания поведения потребителей.

Огромные перспективы симбиоза экономики, биологии и психологии, которые позволяют объяснить иррациональность человеческого поведения, были признаны мировым сообществом, что подтвердил Талер Р.Х. [2, С. 5-25.], получивший в 2017 году Нобелевскую премию по экономике за развитие поведенческой экономики.

Таким образом, открывается перспектива появления новых инновационных методов в экономических исследованиях. Такие работы, прежде всего, касаются вопросов потребления и лежат в плоскости маркетинга, а именно его интеграции с нейробиологией и поведенческой экономикой, что привело к появлению нового направления исследований под названием «нейромаркетинг». Предметом которого является изучение сенсомоторных, когнитивных и эмоциональных реакций потребителей на различные маркетинговые стимулы.

В то же время сфера применения нейробрендинга в изучении территориального развития практически не разработана. У него нет четких алгоритмов анализа, нет методологии. Территориальные бренды, позиционирование и формирование имиджа территорий практически не сформированы областью научных знаний, что обуславливает значительную область научных исследований, определившую актуальность выбранной темы исследования [3].

Нейромаркетинг, как инструмент влияния на поведение потребителей, все больше набирает популярность среди маркетологов и практиков. Это очень важно для управления успешными рекламными компаниями [4].

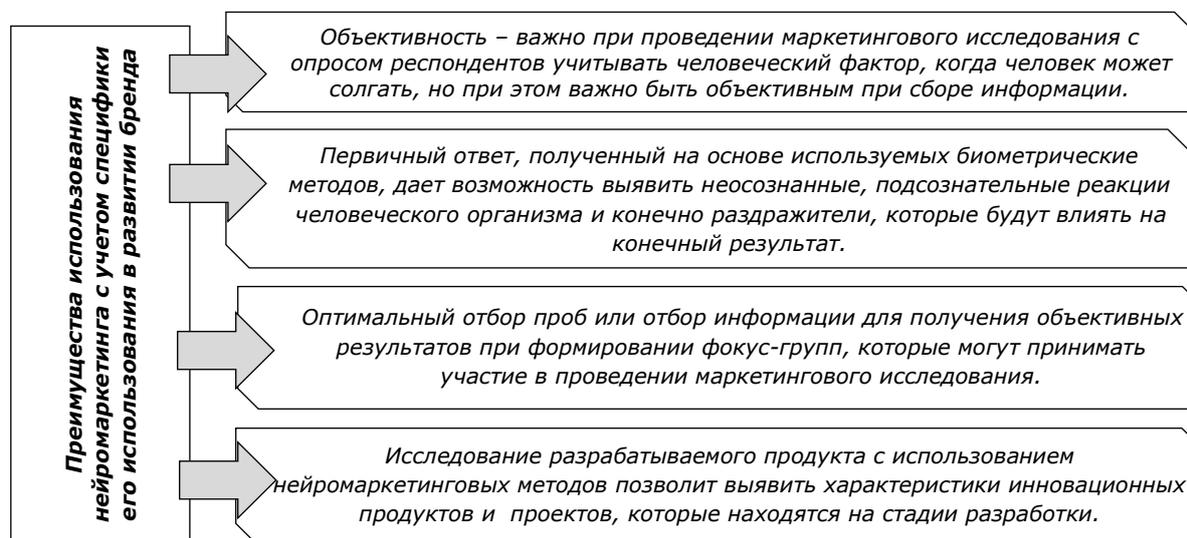
Нейромаркетинг – это междисциплинарная область на стыке неврологии, психологии и дальновидной экономики. Этот термин был введен профессором Эйлом Смитсоном в 2002 году. Целью своего исследования он назвал повышение эффективности маркетинговых приемов путем изучения реакции человеческого подсознания. В этом главное отличие нейромаркетинга от классического маркетинга – он не в сознании потребителя, а в его бессознательных первичных инстинктах и механизмах. По сути, изучение человеческого мозга с целью влияния на его потребительское поведение.

Цель нейромаркетинга – понять истинную реакцию потребителя на конкретные маркетинговые стимулы и на основе полученных данных разработать наиболее эффективную рекламную коммуникацию.

Также, по нашему мнению, целью нейромаркетинга является изучение нерациональной составляющей решений потребителей и их нейронной активности, посредством проведения экспериментальных исследований с применением соответствующего прикладного инструментария, результаты которых могут улучшить привлекательность предложений, бренда товара, упаковки, рекламный сообщений, мечрандайзинга и др. параметров в процессе продвижения и реализации товаров, а также совершенствования маркетинговых стратегий компании [5, С. 239-249.].

На современном этапе развития цифровой экономики нейромаркетинг является распространенным методом воздействия на потребителей многих поставщиков услуг, продуктов и любых других коммерческих организаций.

Нейромаркетинговые исследования в основном используются для изучения эффективности рекламы. Нейромаркетинг говорит о том, какие цвета, изображения, музыка или сообщения больше всего резонируют с аудиторией [6, С. 407-411.]. Его инструменты очень широки, начиная от магнитно-резонансной томографии и регистрация движений глаз с помощью датчиков. Преимущества нейромаркетинга трудно переоценить. Их можно охарактеризовать следующим образом и схематично представить в виде рисунка 1.



Источник: составлено авторами

**Рисунок 1 – Преимущества использования нейромаркетинга с учетом специфики его использования в развитии бренда**

Человеческие решения или желания являются результатом работы многочисленных нейронных цепей в нашем мозге: они отвечают за выбор потенциальных клиентов в пользу того или иного действия или решения, а также

формируют наше мышление. Если правильно клиент принимает эти знания, то сможете использовать нейромаркетинг в действии: эффективно управлять спросом и создать грамотную стратегию развития бренда.

Очень ценно «проникнуть в мозг» потенциального клиента и посмотреть, что это за мотивация движет ими. Желания и предпочтения клиентов обусловлены глубоко укоренившимися ассоциациями, которые трудно распознать и осознать, пока не был задан конкретный вопрос.

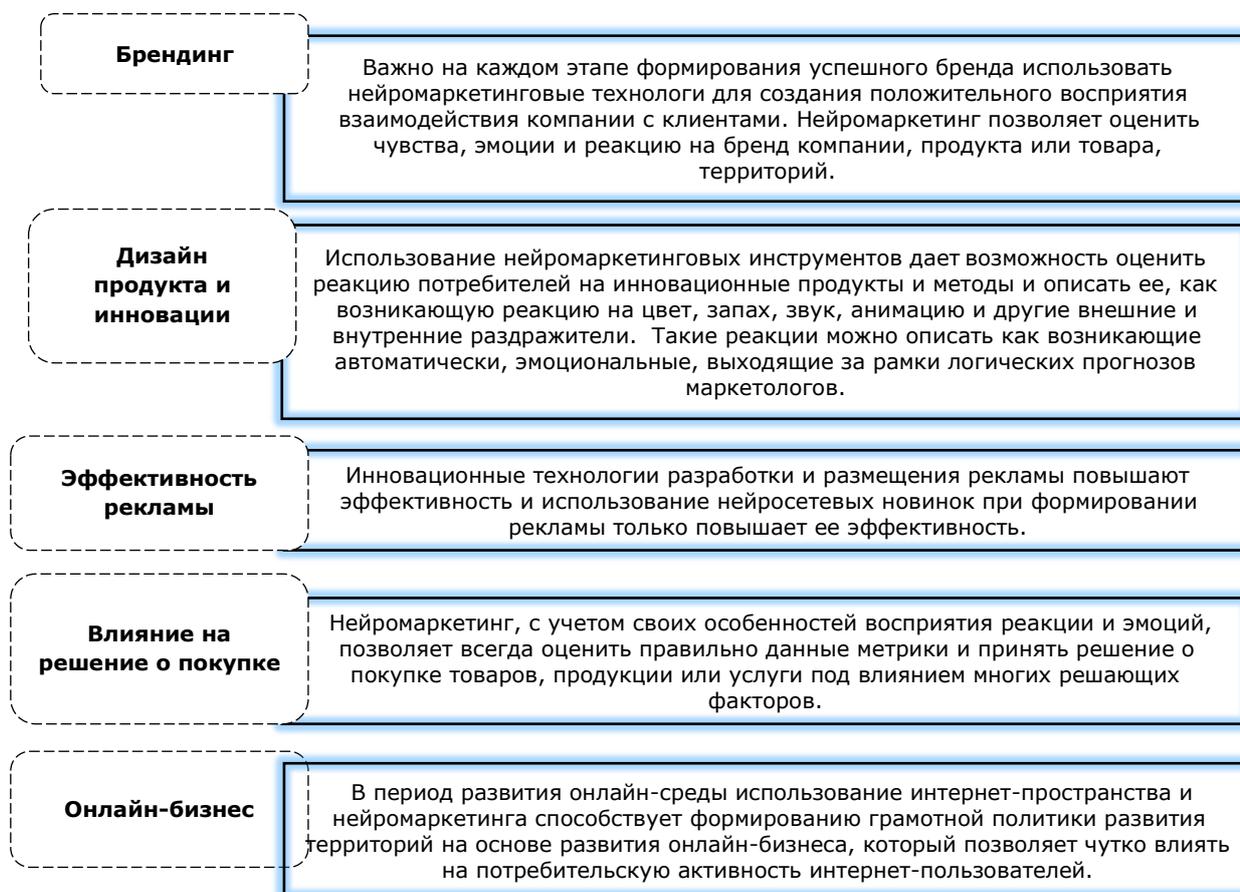
На ранних этапах для определения эффективности рекламы использовались опросы фокус-групп. Этот метод используется и сегодня, но оказалось, что он не всегда дает желаемые результаты.

Исследования, проводимые в области нейромаркетинга, позволяют отслеживать неконтролируемый человеческий реакции и эмоции. Это позволяет гарантировать, что фокус-группа, отвечая на вопросы, не фильтрует свои ответы с точки зрения общества, что обычно имеет место в традиционном процессе маркетинговых исследований.

Человеческая психика устроена таким образом, что даже если у вас есть желание ответить правдиво, человек выдает лишь частичную информацию о своих восприятиях, подсознательно оставляя другую часть себе: образно говоря, разум защищает подсознание от глубокого проникновения.

Есть несколько нейромаркетинговых агентств и компаний, которые используют концепции нейробиологии для процветания своего бизнеса. Эти успешные методы включают фМРТ (функциональную магнитно-резонансную томографию), EGG (электроэнцефалограмму), отслеживание взгляда (взгляд и пупиллометрию), биометрию и кодирование лица [7, С. 121-124.].

Правильно созданный образ может повлиять на решение покупателя. В современном мире нейромаркетинг используется в таких областях развития территорий, которые систематизированы и представлены на рис. 2.



**Рисунок 2 – Сферы использования и применения методов нейромаркетинга в различных областях развития территорий**

Представим в виде таблицы 1 основные методы нейромаркетинга, которые также можно использовать при повышении уровня бренда при формировании политики развития территорий.

Таблица 1

**Основные методы нейромаркетинга, которые также можно использовать при повышении уровня бренда**

Название	Характеристика
Магнитно-резонансная томография	Применение данного метода дает возможность оценить, как может меняться мозг человека в зависимости от реакции на звук, вкус, зрение, что возникает от воздействия различных раздражителей. Искусственный интеллект дает возможность использовать нейромаркетинговые методы широко, учитывая их высокую стоимость и логистическую составляющую и затратность при использовании.
Следящий за глазами	Eye tracker – это один из методов нейромаркетинга, представляющий собой стационарное или мобильное (в точках) устройство, которое позволяет дать оценку человеческой реакции на эстетическую привлекательность различных видов рекламы и таким образом способствует формированию потребительских привычек и симпатий. Используется при оценке реакции на рекламу на следующих носителях: веб-сайты, цифровые проекты, печатные материалы, видеоролики). Данный метод позволяет воссоздать процесс покупки, чтобы понять, как потребитель воспринимает расположение товаров на полках торговых помещений.
Детектор лжи	Этот метод нейромаркетинга позволяет увидеть, насколько сильно люди реагируют на тот или иной вопрос. Более важный вопрос – чем сильнее физиологические реакции и неконтролируемый стресс. При формировании бренда территорий важно оценить правильно и своевременно реакцию населения на рекламу относительно развития территорий, потому что эти процессы влияют на качество жизни и комфорт населения.
Чтение по лицу	При использовании нейромаркетинговых технологий стало возможно чтение лица и при использовании специальной системы распознавания мимики можно оценить эмоциональное состояние человека и его реакцию на рекламу о развитии территорий. Этот метод нейромаркетинга позволяет вам для оценки эффективности рекламы интернет-проекты могут помочь выявить тенденции и предпочтения испытуемых и проверить, говорят ли они правду, отвечая на вопросы.
Электроэнцефалография (ЭЭГ)	Такой метод нейромаркетинга, как электроэнцефалография, позволяет измерить электрическую активность мозга человека как реакцию на внешний вид того или иного товара или его рекламу. Чтобы определить эффективность рекламы, фиксируются моменты, которые вызвали особенно сильные эмоциональные импульсы.

Нейромаркетинг помогает создавать продукты или разрабатывать рекламные акции, принимая во внимание, какие элементы (дизайн, цветовая гамма, вкус продукта) будут наиболее привлекательными для покупателей. Для этих целей

существуют лаборатории нейромаркетинга. Потребительская неврология – лаборатория от Nielsen – является одним из самых популярных. Coca-Cola также создала собственную лабораторию нейромаркетинга и проводит в ней исследования с использованием нейровизуализации. Результаты таких исследований предоставляют информацию о том, какие видеоролики или даже отдельные кадры могут оказать сильное влияние на потребителей.

Важно отметить новинку в использовании нейромаркетинговых технологий и это блогосфера, которое прочно вошло в деятельность маркетологов и в жизнь населения. Блогосфера очень стремительно взорвалась в жизнь, и сейчас уже можно говорить, что блогеры отчасти формируют рынок, влияя на потребительское поведение намного сильнее, чем компании могли себе представить. Сравнительно недавно, лет 5–7 назад, классическая реклама вызывала намного больше доверия, и ассортимент в магазинах был намного беднее. Сейчас же от разнообразия на полках разбегаются глаза, а обычная реклама, к сожалению, слишком часто стала однотипной и шаблонной [8, С. 429-431.].

Таким образом, потенциал нейромаркетинга включает в себя совокупность специальных процедур и методов, которые с помощью специфических операций закрепляет в сознании потребителей необходимую информацию и эмоционально вовлекает в процесс продвижения товаров и услуг. Технология фиксирует реакции мозга, зрачков глаз на рекламу и другие сообщения о товарах, продукции или услуге и на основе нейроисследования оценивает и отслеживает поведение потребителя и его реакцию на новый товар [9, С. 80–84.].

Научный и практический интерес к развитию айтирекинга растет, и необходимость его совершенствования доказана, масштабно обсуждается в научном сообществе, так как технологии нейромаркетинга заняли свою нишу в комплексе маркетинга 5.0 [10, С. 175–188.].

Например, в последующих публикациях при изучении нейробрендинга и роли нейромаркетинга в развитии территорий важно уделить внимание такому инновационному инструменту как айтирекингу, что значительно окажет влияние на формирование стратегии развития территорий.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. A. Smidts, M. Hsu, A. G. Sanfey, M. A. Boksem, R. B. Ebstein, S. A. Huettel, et al. / Advancing consumer neuroscience // Mark. Lett. – 2014. – №25. – Pp. 257-267.
2. A. In. Belyanin Richard Tyler and behavioral economy : from laboratory experiments to the practice of pushing // Questions of economy. – 2018. – №1. – Pp. 5-25.
3. Neurobranding in territorial development: from traditional to innovative [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/335285350\\_Neurobranding\\_in\\_territorial\\_development\\_from\\_traditional\\_to\\_innovative](https://www.researchgate.net/publication/335285350_Neurobranding_in_territorial_development_from_traditional_to_innovative)
4. Rano Nazarova, Tsuchiev Komilzhon Lazizovich. Neuromarketing – a Tool for Influencing Consumer Behavior // International Journal of Innovative Technologies in Economy. – 2018. – №5(25). DOI: 10.31435/rsglobal\_ijite/30092019/6664
5. Калькова, Н. Н. Прикладной инструментарий нейромаркетинга и нейробрендинга / Н. Н. Калькова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 12-2. – С. 239-249.
6. Елубаева, Н. О. Инновации в нейромаркетинге: тренды на 2023 год / Н. О. Елубаева // Молодой ученый. – 2022. – № 51 (446). – С. 407-411.
7. Медведева, В. С. Нейромаркетинг как способ продвижения / В. С. Медведева // Молодой ученый. – 2020. – № 52 (342). – С. 121-124.
8. Моисеева, А. А. Как влияют блогеры на потребителей и почему это происходит / А. А. Моисеева // Молодой ученый. – 2019. – № 48 (286). – С. 429-431.

9. Рвачева И. М. Айтирекинг как современная технология нейромаркетинга / И.М. Рвачева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – № 5. – Т. 3. – С. 80–84.
10. Котлер Ф, Сетиаван А., Картаджайа Х. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения. – М.: Эксмо. – 2022. – С. 175–188.

УДК 338.46  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_49

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ

---

**Антонов Владимир Николаевич**  
Кандидат экономических наук,  
г. Донецк  
**E-mail:** [importapk2020@gmail.com](mailto:importapk2020@gmail.com)

*В статье показано, что использование маркетинга территорий в местном управлении с набором современных концепций и стратегий основывается на полноценном и эффективном социально-экономическом развитии за счет повышения имиджа и привлекательности территории в целом и главное за счет развития стратегически важных сегментов, которые формируют инфраструктурное обеспечение в развитии маркетинга территорий: природно-ресурсного, финансового, трудового, культурного, инвестиционного, инфраструктурного потенциала.*

*Формирование инфраструктурного потенциала в развитии маркетинга территорий – это сложный и многогранный процесс, который требует систематического научного изучения, что особенно актуально в период структурных трансформаций. На каждом этапе формирования политики импортозамещения инфраструктурное обеспечение развития маркетинга территорий будет иметь важное значение и в будущих публикациях важно отметить научно обоснованные положения относительно научно-методологического развития процесса обеспечения инфраструктурного обеспечения развития маркетинга территорий.*

*Систематизированы ключевые задачи инфраструктурного обеспечения развития маркетинга территорий, которые могут стать основой для дальнейшего формирования стратегии развития маркетинга территорий.*

**Ключевые слова:** *инфраструктурное обеспечение, стратегия развития маркетинга территорий, трансформация, инвестиционные ресурсы, имидж, природно-ресурсный потенциал, финансовые ресурсы, трудовой потенциал, культурные ресурсы, инвестиционные средства.*

## FEATURES OF THE FORMATION OF INFRASTRUCTURE SUPPORT IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF MARKETING TERRITORIES

---

**Antonov Vladimir Nikolaevich,**  
Candidate of Economic Sciences,  
Donetsk  
**E-mail:** [importapk2020@gmail.com](mailto:importapk2020@gmail.com)

*It is important to note that the use of territory marketing in local government with a set of modern concepts and strategies is based on full-fledged and effective socio-economic development by improving the image and attractiveness of the territory as a whole and, most importantly, by developing strategically important segments that form infrastructural support in the development of territory marketing: natural resource, financial, labor, cultural, investment, and infrastructural potential.*

*The formation of infrastructural potential in the development of territorial marketing is a complex and multifaceted process that requires systematic scientific study, which is especially important during the period of structural transformations. At each stage of the formation of an import substitution policy, infrastructural support for the development of marketing territories will be important and in future publications it is important to note scientifically sound provisions regarding the scientific and methodological development of the process of providing infrastructural support for the development of marketing territories.*

*The key tasks of infrastructural support for the development of marketing territories are systematized, which can become the basis for further formation of a strategy for the development of marketing territories.*

**Keywords:** *infrastructure provision, territory marketing development strategy, transformation, investment resources, image, natural resource potential, financial resources, labor potential, cultural resources, investment funds.*

В современном экономическом дискурсе является признанным положение о том, что стабильность и устойчивое развитие экономики региона зависят от того, насколько в нем развита инфраструктура [1, С. 58.].

С точки зрения развития маркетингового потенциала территорий проблема привлечения инвестиций является одной из наиболее актуальных. Кризисная ситуация, сложившаяся в инвестиционной сфере территорий в период структурных изменений, обусловлена рядом причин, основными из которых являются: общий кризис национальной экономики; резкое снижение эффективности регулирования инвестиционных процессов на всех уровнях экономики; политическая и экономическая нестабильность, высокие инвестиционные риски; неразвитая рыночная инфраструктура, слабая информационная, кадровая и техническая поддержка управления инвестициями; инфляция, дезорганизующая инвестиционную активность, подавляющая стимулы к накоплению капитала и подрывающая внешние источники финансирования из-за высокой стоимости кредита; нехватка инвестиционных ресурсов, связанная с отвлечением финансовых ресурсов из реального сектора экономики; налоговое давление, сдерживающее развитие предпринимательства и инвестиционной деятельности и т.д.

На современном этапе достижение целей стабилизации, а ускоренное развитие территорий возможно только при реализации эффективной инвестиционной политики и наличия соответствующего инфраструктурного обеспечения, и цифровизация территории способствует этому.

В целом большое влияние инвестиционных процессов они оказывают на развитие территории: привлеченные инвестиционные ресурсы приводят к развитию производства на территории, что обеспечивает увеличение доходов, формирует платежеспособность субъектов территории и приводит к увеличению емкости рынка и более активному использованию маркетинговая среда. Проблемы социально-экономического упадка регионов могут быть решены только с использованием комплексного подхода [2].

С целью формирования направлений по развитию инфраструктурного обеспечения развития маркетинга территорий важно определить особенности формирования инфраструктурного обеспечения.

Одним из важнейших факторов формирования инфраструктурного обеспечения развития маркетинга территорий является ее институциональная база, адекватная уровню развития производства и экономических отношений.

Законодательная база инфраструктуры формирующегося рынка на территории характеризуется крайней фрагментарностью и не отвечает современным потребностям. Специфической особенностью формирования инфраструктуры в нашей стране является ее функционирование параллельно с централизованной инфраструктурной системой.

Таким образом, институциональное и законодательное оформление инфраструктурного обеспечения развития маркетинга территорий должно было

способствовать свободному выбору потребителей, а также обеспечению равных прав для всех.

В то же время очень важной задачей стало формирование и развитие в сфере товарооборота принципиально новых институтов, отвечающих требованиям формирования цивилизованной основы рыночной системы распределения. Это означает создание разветвленной сети рыночных институтов, осуществляющих оптовые и посреднические, финансово-кредитные, информационно-рекламные, торговые и другие услуги, способствующие продвижению продукции от производителей к конечному потребителю.

Учитывая тот факт, что формирование рыночной инфраструктуры в нашей стране происходило параллельно с существованием централизованной инфраструктурной системы, существовало два возможных направления ее формирования: это трансформация существующих институтов в предыдущей экономической системе в рыночные и создание новых институтов, уникальных для нашей страны.

К первой группе учреждений могут относиться банки, страховые компании, а также складские помещения и некоторые виды торговых компаний. Вторая группа более многочисленна и включает биржи, инвестиционные фонды, брокерские конторы, клиринговые компании, депозитариусы, торговые дома и другие.

Основными подсистемами инфраструктуры товарных рынков являются подсистема торговых посредников и подсистема складских помещений, т.е. это организации, осуществляющие посредническую деятельность и обеспечивающие взаимодействие производителей и потребителей в части купли-продажи товаров путем создания внутренних рынков, биржевой торговли, проведения выставок и ярмарок, предоставления складских услуг и т.д. [3].

Маркетинг изначально применялся к территориям с точки зрения транзакций. Его основной целью было привлечение клиентов на существующую территорию – будь то страна, регион или город. С этой точки зрения коммуникации отводилась центральная роль в территориальном маркетинге. Однако способ рассмотрения территориального маркетинга эволюционировал в связи с растущей конкуренцией между территориями наряду с эволюцией маркетинга как дисциплины [4].

По этой причине, помимо содействия распространению и продаже территориального предложения, маркетинг сегодня играет фундаментальную роль в разработке такого предложения, переосмысливая территорию и ее будущую эволюцию.

Местное сообщество территории является одним из наиболее важных элементов в построении территориального предложения, поскольку оно одновременно является производителем и потребителем такого предложения.

Чтобы такое вовлечение имело место, необходимо предоставить всем участникам правильную информацию о характеристиках процесса разработки, который должен быть реализован, необходимом вкладе каждого из них и преимуществах, которые они могут получить от этого процесса. Эта информация необходима для того, чтобы местные жители идентифицировались с процессом разработки, поскольку они не идентифицируют себя с чем-то, чего они не знают или не предвидят какой-либо выгоды. Идентификация с процессом разработки является необходимым условием для вовлечения в этот процесс.

Оказавшись вовлеченными, местные жители, как правило, выступают в роли истинных промоутеров региона, передавая сообщения, согласованные и соответствующие характеристикам предложения, в контакте с другими аудиториями.

В зависимости от характеристик территории местное сообщество может различаться по размеру, разнообразию, рассредоточенности, а также интересам. Эта неоднородность делает согласование местного сообщества с ценностями и видением территории сложной движущей силой.

По этой причине местные жители должны быть в центре внимания менеджеров по туризму, чтобы убедиться, что они гордятся своей территорией и удовлетворены ею/ Любая территориальная маркетинговая стратегия должна соответствовать характеристикам и сложностям, связанным с данным сообществом, и не должна идти вразрез с его историей и ценностями. Особенно важно, чтобы местные жители могли

прокомментировать стратегию территориального маркетинга, поскольку предложение создается и доставляется ежедневно на основе их деятельности и поведения.

В целом, любое территориальное предложение включает в себя не только материальные, но и нематериальные элементы. Все территории имеют особую историю и культурное наследие и разделяют ряд ценностей и традиций. Местные жители с гордостью заявляют о своем происхождении, что не всегда относится к компаниям, которые иногда из-за стереотипов, связанных с определенным регионом, скрывают происхождение своей продукции за названиями, относящимися к другим странам.

Построение территориального предложения, в основе которого лежит инфраструктурное обеспечение маркетинга территорий, представляет собой явное сокращение степеней свободы по сравнению с тем, что происходит при производстве продуктов и услуг, что делает способность влиять одной из ключевых компетенций территориального маркетинга. Фактически, стратегия территориального маркетинга в значительной степени направлена на оказание влияния на широкий круг участников с целью создания и распространения последовательного и интегрированного территориального предложения.

Территории состоят из широкой сети разнообразных участников. Потребление этого предложения происходит посредством взаимодействия между различными аудиториями, и его распространение зависит от действий множества агентов. По этой причине легко утверждать, что территориальное предложение совместно производится, совместно сообщается и совместно потребляется.

Территориальное предложение может включать элементы, которые выделяются на фоне других. Но даже эти ключевые элементы, такие как потрясающий пляж, динамично развивающийся промышленный парк или университет, требуют действия других компонентов предложения. Ни одна территория не включает в себя только один продукт, но и большой портфель взаимозависимых сторон, влияющих на ценность друг друга.

Территория, в зависимости от ее размера, может включать тысячи государственных и частных организаций. Каждая из них, действуя автономно и индивидуально, вносит свой вклад в формирование территориального предложения. Больницы, полицейские участки, отели, университеты, театры, музеи и рестораны составляют часть территориального предложения. Все жители, независимо от того, интегрированы они в эти организации или нет, также вносят свой вклад в территориальное предложение своим поведением, дружелюбием или профессионализмом.

Одной из важнейших задач любой организации, ответственной за маркетинг территории, будет информировать все эти организации об их значимости для территориального предложения, давая им четко понять, что они являются сопродукерами этого предложения. Впоследствии все это сообщество должно участвовать в определении территориальных ценностей и видения, чтобы идентифицировать их с этими структурирующими элементами. Только таким образом территория в целом сможет передавать последовательные сообщения.

Все, что происходит на территории (например, местное производство, местные бренды, безопасность, экономические показатели и изменение климата) или осуществляется организациями, связанными с территорией (такими как политики и общественные деятели) на ежедневной основе, передает характеристики территориального предложения, тем самым потенциально влияя на его имидж и привлекательность. В то же время некоторые из этих образований сами активно распространяют сообщения о территории. Отели передают характеристики территории, к которой они относятся, точно так же, как продукты питания, технологии или модные товары могут передавать территориальные характеристики, которые обогащают их ценностное предложение.

Маркетинг территорий является фундаментальным инструментом продвижения мест; он должен присутствовать в стратегиях представителей местных органов власти, помогая и продвигая устойчивое экономическое и социальное развитие регионов.

Однако эта зависимость от множества действующих лиц делает территориальную коммуникацию зависимой от любого индивидуального действия.

Только осознавая, как территория намерена взаимодействовать с внешним миром, и какой имидж она намерена создать, местные территориальные агенты могут вести себя так, чтобы это соответствовало предполагаемому имиджу. Таким образом, одна из наиболее важных мер по формированию имиджа территории включает в себя общение с территориальными агентами с целью влияния на их поведение.

Короче говоря, как и у других организаций, у территории есть как контролируемые, так и неконтролируемые источники коммуникации. Однако масштабы неконтролируемых источников здесь гораздо более актуальны, потому что точно так же, как территориальное снабжение совместно производится множеством субъектов, каждый из них может действовать посредством своего поведения и деятельности как элемент коммуникации территории.

Территориальное предложение, предоставляемое территорией, создается, как указано, несколькими организациями. Это предложение может включать в себя возможности трудоустройства, отпуск мечты, возможности для бизнеса, культурную активность, спокойствие, промышленную инфраструктуру, квалифицированный труд и безопасность, которые могут удовлетворять самые разные потребности разных целевых аудиторий. В дополнение к необходимости иметь дело с этой неоднородностью «производителей» и целевых аудиторий, территориальное управление по-прежнему сталкивается с другой проблемой: согласованием потребления между этими различными аудиториями, которое происходит одновременно и во взаимодействии [5, С. 128-134.].

Турист в отпуске пользуется той же инфраструктурой и услугами, что и местный житель, и в то время, как местный житель может желать душевного спокойствия, турист может хотеть развлечений, что делает такое взаимодействие несовместимым. С другой стороны, сотрудники компании рассматривают это как часть территориального предложения, связанного с возможностями трудоустройства. Между тем, рассматриваемая компания воспринимает сотрудников как часть территориального предложения, что позволяет ей использовать человеческие ресурсы в соответствии с их потребностями [6].

В современных условиях региональные администрации оказывают влияние на субъекты рыночной инфраструктуры преимущественно экономическими методами, чтобы не вмешиваться в их деятельность, направлять их усилия на взаимную выгоду, прежде всего в решении проблем социально-экономического развития региона.

От уровня развития инфраструктуры зависит конкурентоспособность региона и его социально-экономическая эффективность, следовательно, выполнение в полном объеме данных функций во многом определяет качество функционирования региональной инфраструктуры [7].

Недостаточный уровень развития рыночной инфраструктуры неизбежно приводит к «снижению деловой активности, слабому развитию производства, нарушению нормального воспроизводственного процесса в региональных системах» [8].

Экономические методы, в отличие от административных, оказывают косвенное воздействие на объекты управления, предполагая полную независимость и ответственность хозяйствующих субъектов. С помощью экономических методов, связанных с налогообложением, кредитованием, централизованными инвестициями, субвенциями и т.д., создаются механизмы ориентации субъектов рыночной инфраструктуры на эффективный режим функционирования регионального воспроизводства.

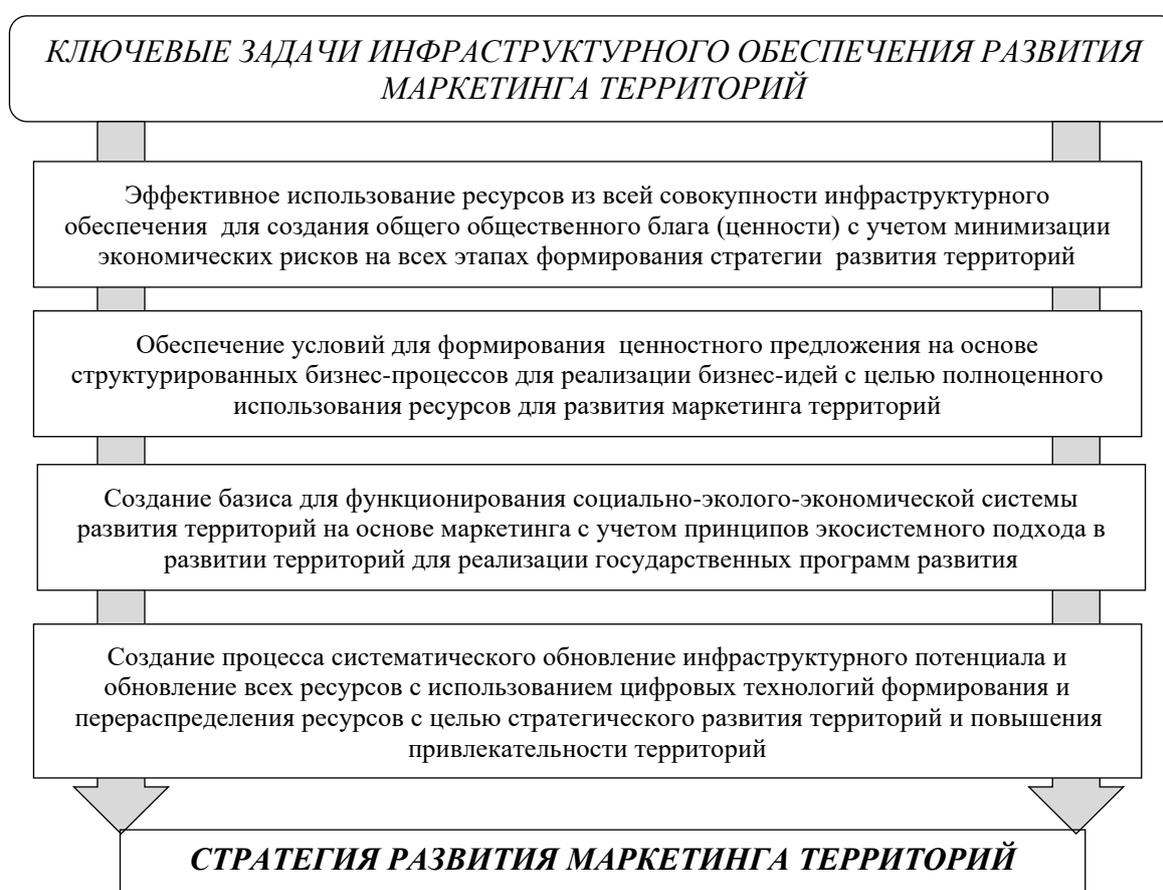
Их суть заключается в косвенном воздействии на экономические интересы субъектов регионального рынка с использованием вышеуказанных инструментов, по возможности, без прямого вмешательства органов управления, но в пределах, установленных этими органами.

В настоящее время в маркетинге территорий используются следующие административные методы:

- разработка административных распоряжений, декретов и инструкций, обязательных для исполнения субъектами рыночной инфраструктуры;
- определение правил развития хозяйствующих субъектов, действующих в регионе;
- влияние посредством контроля и надзорной деятельности;
- принятие и реализация административных и правоприменительных решений в отношении субъектов рыночной инфраструктуры [9].

Государственное регулирование экономического развития регионов является обязательным условием стабильности функционирования отечественной экономики. Также важно создать институциональные условия для развития инновационных процессов как ключевого фактора развития конкурентоспособности отечественных предприятий. Обозначенные мероприятия позволят нивелировать влияние отрицательных факторов на региональное экономическое развитие [10, С. 124-125.].

На рисунке 1 систематизируем ключевые задачи инфраструктурного обеспечения развития маркетинга территорий, которые могут стать основой для дальнейшего формирования стратегии развития маркетинга территорий.



Источник: Составлено автором на основании [10, С. 124-125.]

**Рисунок 1 – Ключевые задачи инфраструктурного обеспечения развития маркетинга территорий**

Важно отметить, что использование маркетинга территорий в местном управлении с набором современных концепций и стратегий основывается на полноценном и эффективном социально-экономическом развитии за счет повышения имиджа и привлекательности территории в целом и главное за счет развития стратегически важных сегментов, которые формируют инфраструктурное обеспечение в развитии маркетинга территорий: природно-ресурсного, финансового, трудового, культурного, инвестиционного, инфраструктурного потенциала [11, С. 76.].

Формирование инфраструктурного потенциала в развитии маркетинга территорий сложный и многогранный процесс, который требует систематического научного изучения, что особенно актуально в период структурных трансформаций. На каждом этапе формирования политики импортозамещения инфраструктурное обеспечение развития маркетинга территорий будет иметь важное значение и в будущих публикациях важно отметить научно обоснованные положения относительно научно-методологического развития процесса обеспечения инфраструктурного обеспечения развития маркетинга территорий.

#### Список использованных источников и литературы

1. Кириенко, О.Э. Управление развитием рыночной инфраструктуры региона / О.Э. Кириенко, Т.А. Киященко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 1. – С. 58.
2. Territory marketing strategy: processes digitization and investment development [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/333398767\\_Territory\\_marketing\\_strategy\\_processes\\_digitization\\_and\\_investment\\_development](https://www.researchgate.net/publication/333398767_Territory_marketing_strategy_processes_digitization_and_investment_development)
3. Market Infrastructure Of The Region: Concept, Basic Principles Of Formation And Functions [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/346507428\\_Market\\_Infrastructure\\_Of\\_The\\_Region\\_Concept\\_Basic\\_Principles\\_Of\\_Formation\\_And\\_Functions](https://www.researchgate.net/publication/346507428_Market_Infrastructure_Of_The_Region_Concept_Basic_Principles_Of_Formation_And_Functions)
4. Куликова, Е.С. Теоретические и исторические элементы маркетинга территории / Е. С. Куликова, О.В. Цицина // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17471>
5. Кордонов, Е.В. Маркетинг инфраструктуры как стабилизирующий элемент маркетинга региона / Е.В. Кордонов // Экономика устойчивого развития. – 2022. – №4(52). – С. 128-134.
6. People: The Most Important Marketing Asset of Territories [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ibimapublishing.com/articles/JMRCS/2020/402154/>
7. Вдовин, С.М. Стратегия и механизмы устойчивого развития региона: Монография. – М.: Инфра-М, 2015. – 154 с.
8. Новоселов, А.С. Рыночная инфраструктура региона: Проблемы формирования и развития: монография / РАН. Сиб. отд-ние. ИЭиОПП. – Новосибирск: ЭКОР, 1996. – 288 с.
9. Market Infrastructure Of The Region: Concept, Basic Principles Of Formation And Functions [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.10.05.373>
10. Красников, А. С. Особенности государственного регулирования экономического развития регионов / А. С. Красников // Молодой ученый. – 2022. – № 27 (422). – С. 124-125.
11. Костенников, А.И. Маркетинг инфраструктуры как один из факторов развития конкурентных преимуществ муниципальных образований / А.И. Костенников // KANT. – 2022. – №4(45). – С. 76.

УДК 332.832.5

DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_56

## НАПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНЫХ ИННОВАЦИЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

---

**Батоева Элеонора Валентиновна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры  
Экономики строительства и управления недвижимостью,  
ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет»

**E-mail:** [eleonora\\_batoeva@mail.ru](mailto:eleonora_batoeva@mail.ru)**Хороших Иван Сергеевич**

Студент, ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет»

**E-mail:** [ivanhoroshih2002@mail.ru](mailto:ivanhoroshih2002@mail.ru)

В статье представлены результаты определения наиболее актуальных, значимых, экономически эффективных инновационных подходов в строительстве, как главной фондообразующей отрасли, для успеха реализации задач устойчивого развития новой экономики и общества. Особое внимание уделено сфере жилищного строительства. Это повышение уровня комфорта поселений, жилища, на основе внедрения экологических подходов, внедрения систем умный дом, умный микрорайон и город, внедрение информационных систем управления, цифровых технологий нового поколения и систем искусственного интеллекта (ИИ) в строительное проектирование, производство, ЖКХ, в строительную индустрию и управление развитием территории РФ в целом. Показана значимость программ государственной поддержки внедрения инноваций в строительстве. Особая перспективность и инвестиционная привлекательность строительства комфортных экопоселений умный город с системой управления ИИ.

**Ключевые слова:** экономическая эффективность, инновации, экология, умный дом, искусственный интеллект, строительство.

## DIRECTIONS OF ECONOMIC AND EFFECTIVE INNOVATIONS IN CONSTRUCTION

---

**Batoeva Eleonora Valentinovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of Construction and Real Estate Management, Baikal State University

**E-mail:** [eleonora\\_batoeva@mail.ru](mailto:eleonora_batoeva@mail.ru)**Khoroshikh Ivan Sergeevich**

Student of Baikal State University

**E-mail:** [ivanhoroshih2002@mail.ru](mailto:ivanhoroshih2002@mail.ru)

The article presents the results of determining the most relevant, significant, cost-effective innovative approaches in construction, as the main capital-forming industry, for the success of the implementation of the tasks of sustainable development of the new economy and society. Particular attention is paid to the field of housing construction. This is an increase in the level of comfort of settlements, housing, based on the introduction of environmental approaches, the introduction of smart home, smart microdistrict and city systems, the introduction of information management systems, new generation digital technologies and artificial intelligence (AI) systems in construction design, production,

*housing and communal services, in the construction industry and management of the development of the territory of the Russian Federation as a whole. The importance of state support programs for the introduction of innovations in construction is shown. The special prospects and investment attractiveness of the construction of comfortable eco-villages, a smart city with an AI control system.*

**Keywords:** *economic efficiency, innovation, ecology, smart home, artificial intelligence, construction.*

Актуальность исследования определяется необходимостью ускорения внедрения инноваций в строительной отрасли в масштабах страны, на региональных уровнях, как главной фондообразующей отрасли экономики. Очевидно, что актуальные для внедрения инновации в строительстве значительно повышают технологическую и экономическую эффективность строительной отрасли и её продуктов – законченных строительством и введенных в эксплуатацию объектов производственного и непромышленного назначения – основных фондов страны и её регионов. Что, в свою очередь создает ключевое основание для устойчивого развития самой строительной отрасли, так и народного хозяйства страны в целом.

Проблематика в выборе между традиционными методами строительства и внедрением инноваций в отрасли заключается в неопределенности экономических результатов – неприемлемом уровне рисков при существующих стимулах осуществления инвестиционных проектов в строительстве по ряду причин. В т.ч. недостаточностью исследований, которые «на 100%» подтвердят ожидаемые выгоды.

Целью настоящего исследования является определение наиболее актуальных и эффективных направлений, подходов, областей инноваций в строительной сфере. Определение ключевых факторов, обуславливающих успех инновационных процессов новой экономики.

Базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых, специалистов в области инноваций. Анализ современных строительных проектов, в которых были внедрены инновации. Изучение опыта предприятий, организаций строительной сферы региона.

В статье представлены результаты определения наиболее актуальных, значимых, экономически эффективных инновационных подходов в строительстве, как главной фондообразующей отрасли, для успеха реализации задач устойчивого развития новой экономики и общества.

Инновации – это различные виды изменений, которые являются новыми в своей области реализации. Для классификаций инноваций разработано множество подходов. Например, по масштабу во времени и пространстве реализации, степени и масштабу влияния инноваций, по направлениям специализаций отрасли, предприятия, процесса. Организационные, технические, технологические. И др. Приводим пример подходов к классификации категорий инноваций в таблице 1.

Таблица 1

### **Классификация различных категорий инноваций**

Категория инноваций	Описание
Технологические	Изменения в производственных процессах и использовании технологий для повышения эффективности и качества.
Продуктовые	Новые продукты или услуги, предназначенные для удовлетворения имеющихся потребностей на рынке.
Процессные	Изменения в управленческих и операционных процессах с целью оптимизации бизнес-процессов и повышения производительности
Маркетинговые	Инновации в методах продвижения продукции, рекламе и стратегиях взаимодействия с клиентами.

Организационные	Изменения в структуре компании, управлении персоналом, корпоративной культуре и внутренних коммуникациях
Социальные	Инновации, направленные на решение социальных проблем и улучшение взаимодействия с обществом.
Экологические	Изменения, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду и устойчивое использование ресурсов.
Открытые инновации	Использование внешних источников и идей для разработки новых продуктов и улучшения бизнес-процессов.

Источник: Составлено автором на основании [14]

Эта классификация предоставляет обзор различных подходов определения видов категорий инноваций, в ней представлены ключевые направления изменений в различных сферах деятельности экономической организации.

По результатам исследования отечественного и зарубежного опыта, представленного в научных публикациях, программных документах развития – национальных проектах РФ, Китая, Сингапура и др. стран мы приходим к выводу о повышении значимости инноваций в мире в целом для развития экономик и общества. Это обуславливает необходимость соответствующих новым запросам инновационные процессы и в строительной отрасли, как фондообразующей. В т.ч. инновационные подходы развития жилищной сферы обуславливают значимость наиболее актуальных направлений инноваций строительной отрасли в жилищной сфере. Эти подходы уже обозначены и представлены в национальных проектах, программах реновации жилья, так и в проектах создания совершенно новых поселений будущего. Это повышение уровня комфорта поселений, жилища, на основе внедрения экологических подходов, внедрения систем умный дом, умный микрорайон и город, это и внедрение информационных систем управления, цифровых технологий нового поколения и систем искусственного интеллекта (ИИ) в строительное проектирование, производство, ЖКХ и управление развитием территории РФ в целом.

Для реализации таких направлений в строительстве необходимо проектным организациям, производственным, ЖКХ осуществить соответствующие инновационные программы по внедрению новых стандартов и инновационных технологий в свою производственную деятельность.

Основные причины актуализации в масштабе национальных экономик развитых стран мира задач внедрения экологических подходов в строительстве, особенно в жилищной сфере, обусловлены негативным влиянием деятельности человека на природную среду ресурсов с одной стороны, повышением уровня требований к комфорту, качеству жизни населения, с другой стороны. На рубеже XX-XXI веков население планеты подошло к 8 миллиардам человек. Активная производственная деятельность человека существенно ухудшила состояние окружающей среды. Так, например, концентрация углекислого газа в атмосфере в настоящее время превышает доиндустриальное значение на 39%. Этот показатель свидетельствует о стремительном ухудшении экологической обстановки из-за человеческой деятельности. Пострадала не только атмосфера Земли, но и сам человек. Согласно статистике, каждый год от загрязнения воздуха умирают примерно 9 миллионов человек по всему миру. [9]

Авторы статьи «Развитие «зеленой» экономики в ЛПК регионов Сибири Терентьева В.Д. и Савченко Е.Е считают, что «в настоящее время сложилась ситуация, в которой движущей силой борьбы с экологическими проблемами стали крупные международные компании и транснациональные корпорации, поскольку в их руках сосредоточено больше материальных, финансовых и производственных ресурсов, чем у государств. С одной стороны, это так и есть, а с другой, даже если небольшие компании массово начнут больше заботиться об экологии, применяя технологии эко-строительства, вместо «классического» и неэкологичного строительства, то это окажет огромное влияние на окружающий нас мир». [10]

Значимость экологически чистого "зеленого" строительства стала

необходимостью, научно обоснованной задачей для устойчивого развития поселений, территорий большинства стран мира. Эта концепция предполагает минимизацию негативных воздействий на окружающую среду, в т.ч. снижение выбросов вредных веществ, что, в свою очередь, должно обеспечить улучшение экологических показателей природной среды и замедлить темпы глобального потепления. [9]

Эко-строительство, частично способно снизить выбросы углекислого газа в атмосферу. Это использование более экологически чистых материалов, производство и переработка которых сопровождаются значительно меньшим выбросом углекислого газа в атмосферу. Это эко-конструкции, оборудованные солнечными батареями и ветряными мельницами, способными преобразовывать природные силы в энергию без истощения природных ресурсов. Это минимизация вреда и максимальное сохранение природной среды при строительстве. Озеленение, рекультивация, восстановление базовых природных ресурсов, в т.ч. нарушенных земель, охрана и восстановление водных ресурсов, лесов, сельхозугодий, атмосферы.

На первом этапе разработок и внедрения эко-строительство требует больших финансовых затрат по сравнению с традиционным строительством. Однако в будущем такие дома, поселения и целые регионы будут более комфортными, энергоэффективными, технологичными в эксплуатации, что обеспечит рост их инвестиционной привлекательности, положительную рентабельность инвестиций начального этапа [2, 6, 13]. Уже сегодня мы наблюдаем высокий темп роста интереса и миграцию населения в более комфортные территории для проживания. Государственные Программы энергоэффективности, охраны и бережного использования природных ресурсов развитых стран мира поддерживают развития экологически «чистого» строительства. [11]

Система умного поселения, микрорайона, умного дома (умный дом) представляет собой интегрированную сеть устройств и технологий, разработанных для автоматизации и управления различными аспектами бытовой жизни дома, офиса, поселения. Цель системы умного дома – улучшить комфорт, безопасность, энергоэффективность и управляемость дома, поселения. Вот несколько ключевых аспектов систем умного дома:

Таблица 2

### **Ключевые аспекты системы умного дома**

Аспект	Описание
Управление освещением	Системы умного дома позволяют автоматизировать освещение, регулировать его яркость, создавать различные сценарии освещения, а также управлять всем этим удаленно через мобильные приложения.
Климат-контроль	Умные термостаты и системы кондиционирования позволяют оптимизировать потребление энергии, регулировать температуру и влажность в доме. Они могут также учитывать ваше расписание и привычки, чтобы обеспечивать оптимальный комфорт.
Безопасность	Системы умного дома включают в себя различные средства безопасности, такие как видеонаблюдение, датчики движения, сигнализации и дистанционное управление замками и дверями. Они предоставляют возможность мониторинга дома из любой точки мира.
Умные устройства в доме	Умные холодильники, духовки, кофеварки, стиральные машины и другие бытовые приборы могут быть интегрированы в систему умного дома, что обеспечивает удобное и эффективное их использование.
Энергосбережение	Системы умного дома способствуют более эффективному использованию энергии, автоматизируя выключение устройств в отсутствие людей, регулируя температуру и освещение в зависимости от времени суток и других факторов.

Голосовое управление	Многие системы умного дома поддерживают голосовое управление, что позволяет вам контролировать устройства с помощью голосовых команд.
Интеграция мобильными приложениями	Большинство систем умного дома предоставляют приложения для смартфонов, что позволяет вам управлять домом из любой точки мира.
Расширяемость	Системы умного дома могут быть легко расширены с добавлением новых устройств и технологий.

Источник: Составлено автором на основании [1, 12]

Система умного поселения – умного дома представляет собой инновацию, которая преобразует обычные поселения, дома в современные, интеллектуальные пространства, предлагая огромный ряд преимуществ, которые сделали ее весьма привлекательной для потребителей.

Вклад любой технологической или организационной инновации в увеличение стоимости бизнеса зависит от финансовой эффективности инновации. Так, например, по оценкам С. А. Водяновой, С.В. Пупенцевой: «Систему «умного дома» можно считать экономически выгодной инновацией для объектов жилой недвижимости. Внутренняя норма рентабельности инвестиционного проекта по внедрению системы "умный дом" оценивается в 50%». А в диапазоне стоимости дома около 6 млн. р. внедрение систем «умный дом» может дать предпринимательскую прибыль около 2 млн. р. [1].

Однако существуют основные проблемы на рынке инновационных технологий системы "умный дом". Эти проблемы заключаются в том, что массовый потребитель не всегда в состоянии справиться с сложной техникой, что вынуждает его совершать дополнительные расходы. Кроме того, сами смарт-устройства являются дорогостоящим товаром. Пользователи также выражают беспокойство по поводу утечки личной информации, что является еще одним аспектом, затрудняющим популяризацию инновационных технологий в данной области.

По данным аналитиков объемы мирового рынка технологий «умного дома» могут достигнуть к 2027 году свыше 220 млрд. долл. США при текущих объемах (2022 год) в 117,55 млрд. долл. США чистой выручки. Ежегодные приросты выручки на рынке будут варьироваться в пределах около 12,5%, что приведет к ожидаемому росту. Более того, мировой рынок демонстрирует тренды того, что свыше 670 млн. пользователей станут активными членами сообщества домохозяйств с внедренными технологиями «умного дома» – проникновение технологий достигнет около 30%. При этом лидерами мирового рынка, вероятно, выступят США, Великобритания, Германия, страны-члены ЕС, а также отдельно Норвегия. Показатели выручки на мировом рынке технологий «умного дома» в 2022 году по ключевым сегментам представлены на рисунке 1. [8, 15].



Источник: Составлено автором на основании [3, 12, 14]

**Рисунок 1 – Выручка на мировом рынке технологий «умного дома» в 2022 году по ключевым сегментам, %**

Автор научной статьи Городнова Н.В. «Применение искусственного интеллекта в

бизнес-сфере: современное состояние и перспективы» считает, что «технологии искусственного интеллекта широко используются в таких разных сферах бизнеса, как ритейл, строительство, информационные технологии, образование и т.д. В каждой из указанных бизнес-сфер применяются технологии управления поведением потребителей, изучения будущих тенденций рынка и автоматизации различных рутинных процессов». [3]

Внедрение передовых технологий, таких как искусственный интеллект, превращается не просто в тренд современности, а в неотъемлемую необходимость. Применение инновационных информационных технологий, в частности, технологий искусственного интеллекта, демонстрирует значительное сокращение затрат в процессах проектирования, строительства и эксплуатации. Это достигается за счет резкого снижения числа ошибок при проектировании и их незамедлительной коррекции, а также путем исключения человеческого фактора в процессах мониторинга на стадиях строительства и эксплуатации.

Применение технологии искусственного интеллекта существенно улучшает качество прогнозирования, оптимизирует логистику на строительной площадке, повышает эффективность использования ресурсов, включая человеческие, время и другие.

Общественное восприятие искусственного интеллекта на текущем этапе развития является многозначным, и существует множество областей, где он может быть применен. Из этого множества выделяются две основные и востребованные сферы:

Машинное обучение (ML): Технология, позволяющая создавать алгоритмы, которые могут обучаться на данных без прямого программирования.

Глубокое обучение (DL): это набор специализированных методов в рамках машинного обучения, основанных на нейронных сетях – конкретном типе алгоритма машинного обучения.

Глубокое обучение привнесло значительные инновации в области обработки изображений, обработки языка и других областей, открывая множество перспектив для различных сфер человеческой деятельности.

Искусственный интеллект и машинное обучение трансформируют индустрию архитектуры, дизайна и строительства. Специалисты в этой области активно применяют технологии ИИ для повышения эффективности и точности проектов, мониторинга использования и местонахождения оборудования, оценки эффективности ресурсов, а также для анализа рисков и обеспечения безопасности.

Инновации, основанные на искусственном интеллекте и машинном обучении, позволяют решать серьезные проблемы, такие как перерасход финансовых средств и времени, а также улучшают аспекты безопасности в различных отраслях. Технологии искусственного интеллекта могут быть успешно применены для осуществления ряда функций на всех этапах жизненного цикла проекта в строительной отрасли, включая создание и проектирование, торги, финансирование, логистику, а также операции и управление разнообразными активами (См. Таблицу 3).

Таблица 3

### **Функции искусственного интеллекта в строительной отрасли**

Функция	Описание
Генеративное проектирование	Современные BIM-платформы активно внедряют разнообразные типы инструментов и технологий, включая машинное обучение, с целью помощи группам проектировщиков в преодолении распространенной и затратной проблемы: дублирования работ. Пользователи предоставляют машинам обученные алгоритмы для создания проектов с различными вариациями. Путем формирования моделей искусственный интеллект обучается на каждой итерации, постепенно стремясь к созданию идеальной модели.
Снижение рисков	Искусственный интеллект успешно применяется для выявления повседневных проблем, с которыми сталкиваются руководители

	строительства и менеджеры проектов, а также для разработки эффективных методов их решения. С использованием ИИ, в частности, анализа строительного языка, можно автоматически устанавливать приоритеты задачам. Алгоритмы демонстрируют способность понимать и предсказывать сложные сценарии. Система оперирует описаниями, которые наблюдали многие менеджеры по качеству в проектах в ходе мониторинга своих задач
Отслеживание строительных процессов на стройплощадке	На стройплощадке применяются роботы, оборудованные специализированными системами трехмерного сканирования, которые способны автономно перемещаться по территории с целью создания трехмерных "облаков точек". В результате их работы формируется полная цифровая модель, которая подвергается анализу при помощи нейронной сети. Этот анализ включает обработку данных проекта и последующее сопоставление полученной информации с данными из BIM и списка материалов. Итоговая информация, полученная таким образом, представляет собой ценный ресурс для руководителей проектов, особенно для тех, кто ответственен за мониторинг масштабных проектов с множеством параллельных процессов
Управление автопарком с помощью интернета вещей	Решения в области Интернета вещей (IoT) включают в себя широкий спектр функций, таких как определение местоположения, возможности профилактического обслуживания, отслеживание расхода топлива или аккумулятора, и другие параметры, осуществляемые с использованием телеметрии, базирующейся на искусственном интеллекте. Устройства IoT предоставляют возможность зафиксировать и передать важную информацию непосредственно с места выполнения работ. Эта информация не только позволяет предсказывать возможные сбои оборудования, но и представляет собой бесценный ресурс, способствующий экономии времени и финансовых ресурсов в сфере строительства
Безопасность рабочих мест	Искусственный интеллект был направлен на анализ поведения и контекста проблем безопасности, а затем на информирование менеджеров по безопасности. Система искусственного интеллекта автоматически выявляет и регистрирует все аспекты безопасности на рабочей площадке, присваивая каждому тег, который указывает на потенциальную степень опасности, включая возможность смертельного исхода.
Объемное проектирование	Система искусственного интеллекта обладает способностью распознавать абстрактные взаимосвязи между программами и желаемой связью, а также учитывать размеры и пропорции, выраженные в объеме здания. Для создания макетов интерьера программы, дизайнер и клиент взаимодействуют с рядом лексических параметров. Эти параметры представляют собой простые предложения, которые определяют элементы здания, их расположение, а также демонстрируют, как они взаимосвязаны между собой.

Источник: Составлено автором на основании [4]

Стремительное развитие систем ИИ позволяет ему самосовершенствоваться на основе нейронных сетей глубокого обучения. Это подтверждается ростом количества ИИ-стартапов, число которых в период с 2015 по 2018 г. увеличилось в пять раз и составило 3465 млрд долл. США, причем в Соединенных Штатах – 1393 млрд долл. США. Наибольшее количество таких ИИ-компаний в 2017 г. было зарегистрировано именно в США, их на тот момент насчитывалось 2905 ед. По данным информационного портала DataProt, к 2027 г. мировой рынок искусственного интеллекта достигнет 267 млрд долл. США. При этом сегодня 37% компаний применяют алгоритмические сервисы

и ИИ-технологии. Это свидетельствует о том, что возможности использования новых высокоинтеллектуальных технологий в будущем будут неуклонно возрастать и в строительстве, в т.ч. в сфере жилищного строительства и ЖКХ.

Большинство компаний, работающих на рынке ИИ, вкладывают средства в разработку приложений для машинного обучения. Объем инвестиций в разработки на основе искусственного интеллекта в 2020 г. составил 67,9 млрд долл. США. Доля частных инвестиций в развитие технологий ИИ интеллекта в 2020 г. показала рост на 9,3% и составила 40 млрд долл. США [3].

В современном мире искусственный интеллект уже стал неотъемлемой частью сферы строительства, играя ключевую роль в оптимизации процессов, повышении эффективности и улучшении результатов. Рост необходимости искусственного интеллекта в строительной сфере в будущем заключается в его способности анализировать большие объемы данных, прогнозировать тенденции, оптимизировать бюджет и ресурсы, а также повышать безопасность и качество строительных проектов. ИИ способен ускорять проектирование, сокращать временные рамки и минимизировать риски, что делает его важным инструментом для развития и совершенствования инфраструктурных проектов в современной строительной отрасли.

В завершении обзора актуальных направлений инноваций в строительстве особо отметим уже очевидную реальность сегодняшнего дня: большинство успешных инвестиционно-привлекательных проектов городов будущего, в т.ч., которые реализованы и реализуются по всему миру, наукограды, например, это уже экопоселения с системой управления ИИ, умный город – умный дом. И это, как правило государственные программы, или программы с существенной государственной поддержкой.

В заключение необходимо подчеркнуть высокую актуальность и значимость строительной отрасли, как главной фондообразующей отрасли. Поэтому программы государственной поддержки внедрения инноваций в строительстве с целью повышения технологической готовности отрасли к реализации задач масштабного обновления основных фондов производственного и непроизводственного назначения страны является важнейшим условием успешного внедрения инноваций во всех сферах экономики, жизни, деятельности общества. Актуальными и суперзначимыми при этом являются задачи повышения экономической эффективности строительной отрасли, отрасли стройиндустрии. Рост инвестиционной привлекательности, экономической эффективности нового инновационного строительства. [16, 17].

Повышение уровня комфорта поселений, объектов недвижимости. На основе создания и внедрения ИИ, информационных технологий, робототехники, энергоэффективных технологий, экологических подходов, инновационной строительной техники в организацию и производство строительного проектирования, строительства, эксплуатацию зданий и сооружений, поселений.

Обобщая результаты исследования, можно утверждать, что инновации в строительной сфере, представленные в данной статье, являются актуальными, технологически эффективными, перспективными с экономической точки зрения, ожидаемыми и востребованными экономической системой и обществом уже сегодня и в будущем. Положительные изменения в структуре затрат, улучшение производительности, повышение безопасности, комфорта подчеркивают важность внедрения инноваций для достижения устойчивого развития строительной отрасли. Что в свою очередь обеспечит устойчивое развитие поселений, территорий РФ, качества жизни населения и переход на новый этап развития экономической сферы.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Водянова С. А. Механизмы внедрения технологии «Умный дом» / С. А. Водянова, С. В. Пупенцова, В. В. Пупенцова // ИННОВАЦИИ. – ОАО «Трансфер» (Санкт-Петербург) – 2018. – №7 (237). – С. 83-90.
2. Голикова А.А. Пассивный дом (экодом) / А.А. Голикова, З.С. Нагаева // Строительство и техногенная безопасность. – 2019. – № 14 (66). – С. 15–20.

3. Городнова Н.В. Применение искусственного интеллекта в бизнес-сфере: современное состояние и перспективы // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Том 11. – № 4. – С. 1473-1492.
4. Искусственный интеллект в архитектуре и строительстве. / Бизнес-портал ЕАЭС [Электронный ресурс] // – URL.: <https://www.renext.ru/articles/>. (Дата обращения: 15 ноября 2023).
5. Колчин В. Н. Специфика применения технологии «искусственного интеллекта» в строительстве. / В. Н. Колчин. – Инновации и инвестиции – № 3/2022 – 2022. – С. 250 – 253
6. Ларионов А.Н. Экологизация жилищного строительства как фактор развития регионального рынка жилья / А.Н. Ларионов, В.Г. Поляков // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2003. – № 8. – С. 97–104.
7. Национальные проекты России. [Электронный ресурс] // – URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/> (дата обращения 01.12.2023).
8. Олевский А.Е. Анализ влияния технологий «умного дома» на рынок недвижимости и бизнес // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 8. – С. 2761-2776.
9. Петрова Е. А. Перспективы строительства экологически чистых зданий. / Е. А. Петрова, А. Ф. Коршунов // Современное строительство и архитектура. – 2022. – №1 (25).
10. Терентьева В.Д. Развитие «зеленой» экономики в ЛПК регионов Сибири / В.Д. Терентьева, Е. Е. Савченко – DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(1).16. – EDN IWOGDZ // Baikal Research Journal. – 2022. – Т. 13, № 1.
11. Тершукова, П.О. Развитие экологически «чистого» строительства в России / П.О. Тершукова. – Текст: электронный // NovaInfo, 2015. – № 32 – URL: <https://novainfo.ru/article/3281> (дата обращения: 14.11.2023). Research Journal. – 2022. – Т. 13, № 1.
12. «Умные дома» от Сбера и ГК «Инград» появятся в Москве. / Бизнес-портал ЕАЭС [Электронный ресурс] // – URL.: [https://elport.ru/news/umnyie\\_doma\\_ot\\_sbera\\_i\\_gk\\_ingrad\\_poyavyatsya\\_v\\_moskve\\_25382](https://elport.ru/news/umnyie_doma_ot_sbera_i_gk_ingrad_poyavyatsya_v_moskve_25382). (Дата обращения: 15 ноября 2023)
13. Шевченко А.С. Формирование и реализация методических принципов экологического домостроения (на примере бизнес-проекта автономного энергоэффективного комплекса «Экодом») / А.С. Шевченко, Е.Г. Величко, Э.С. Цховребов // Вестник МГСУ. – 2017. – №4 (103). – С. 415–428.
14. Batoyeva E. V. Determination of the most effective innovations in the field of housing construction. Baikal Research Journal, 2017, vol. 8, no. 4. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(4).25.
15. Best-in-class market research, forecasting & consultancy. / Research, Forecasting & Consultancy for Digital Technology Markets. – [Электронный ресурс]. – URL.: <https://www.juniperresearch.com/home> (дата обращения 21.11.2023 г.)
16. Guseva G.V. Renovation and integrated development of territories: the essence and interrelation. Baikal Research Journal, 2023, vol. 14, no. 1. DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(1).72-81.
17. Khomkalov G. V., Torgashina I. G., Demyanov K. V. Planning of housing stock reproduction in conditions of uncertainty of the regional economy. Baikal Research Journal, 2016, vol. 7, no. 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(2).8.

УДК 339.37:004.738.5  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_65

## СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕПУТАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА В ИНТЕРНЕТЕ

---

**Гуськова Ольга Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля», ЛНР

**E-mail:** [guskova\\_olga@internet.ru](mailto:guskova_olga@internet.ru)

Определено, что высокая репутация крайне важна для формирования у потребителей поддерживающего поведения. Эксперты определили, какие именно факторы важны для получения такого результата: поддержка при кризисе, покупка продукции, доверие, рекомендации компании.

Основная идея PR-деятельности заключается в том, что организация производит и реализует товары в интересах потребителя, широкой публики, а не ради получения прибыли. Представлены PR-инструменты для повышения репутации компании и повышения эффективности репутационного маркетинга.

Указано, что для эффективного применения инструментов PR-деятельности разрабатывается программа мероприятий по связям с общественностью, которая является частью маркетинговой политики фирмы. Оба направления (PR-программа и маркетинговая политика фирмы) являются неотъемлемой частью коммуникативной политики организации. Представлены общие критерии, которые демонстрируют продуктивность имиджа предприятия, которые влияют на эффективность репутационного маркетинга.

**Ключевые слова:** репутационный маркетинг, имидж компании, инструменты PR-деятельности, маркетинговая политика, репутация, стратегия, корпоративная репутация.

## MODERN ASPECTS OF IMPROVING REPUTATION MARKETING ON THE INTERNET

---

**Guskova Olga Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Lugansk State University named after Vladimir Dahl,  
Luhansk People's Republic

**E-mail:** [guskova\\_olga@internet.ru](mailto:guskova_olga@internet.ru)

*It is determined that a high reputation is extremely important for the formation of supportive behavior among consumers. Experts have identified which factors are important for obtaining such a result: crisis support, product purchase, trust, company recommendations.*

*The main idea of PR activity is that the organization produces and sells goods in the interests of the consumer, the general public, and not for profit. PR tools are presented to enhance the company's reputation and improve the effectiveness of reputation marketing.*

*It is indicated that for the effective use of PR tools, a program of public relations activities is being developed, which is part of the company's marketing policy. Both directions (the PR program and the marketing policy of the company) are an integral part of the organization's communication policy. The general criteria that demonstrate the*

*productivity of the company's image, which affect the effectiveness of reputation marketing, are presented.*

**Keywords:** *reputation marketing, company image, PR tools, marketing policy, reputation, strategy, corporate reputation.*

В условиях цифровизации экономики, трансформации цифрового пространства, в эпоху развития экономики важным критерием ведения бизнеса является репутация, когда ключевое значение приобретают прозрачность в ведении бизнеса, приверженность принципам открытости и участие в решении социальных вопросов [1]. Репутационный маркетинг является ключевым инструментом реализации всех стратегически важных направлений деятельности бизнес-структур, для которых репутация – это фактурный показатель общего статуса компании и его характеристик как потенциального партнера, которому можно доверять и который полностью соответствует компетенциям в сфере бизнеса.

На данном этапе научного исследования проведем мониторинг репутации ведущих фирм и компаний в различных отраслях хозяйствования и сферы услуг по индикатору корпоративной репутации и обозначим ключевые позиции данных компаний в рейтинге репутационного статуса. Данные характеристики рейтинговых показателей позволят определить современные направления развития репутационного маркетинга в интернете.

О результатах мониторинга репутации ведущих фирм и компаний в различных отраслях хозяйствования и сферы услуг свидетельствуют результаты ведущего ежегодного исследования в области корпоративной репутации Global RepTrak 100, проводимого консалтинговой компанией The RepTrak Company [2]. Датский производитель конструкторов второй год подряд удерживает первую позицию в рейтинге за 2020-2021 гг. (табл. 1, рис. 1).

Таблица 1

**Результаты ведущего ежегодного исследования в области корпоративной репутации Global RepTrak, 2020-2021 гг.**

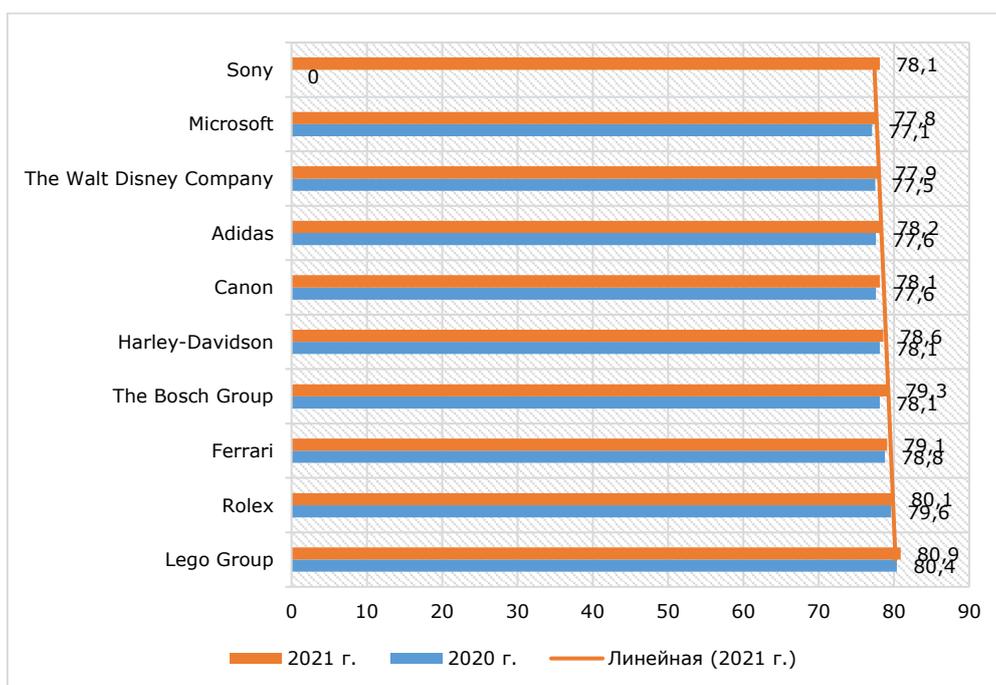
Наименование	2020 г.	2021 г.
Lego Group	80,4	80,9
Rolex	79,6	80,1
Ferrari	78,8	79,1
The Bosch Group	78,1	79,3
Harley-Davidson	78,1	78,6
Canon	77,6	78,1
Adidas	77,6	78,2
The Walt Disney Company	77,5	77,9
Microsoft	77,1	77,8
Sony	77,0	78,1

Источник: Составлено автором на основании [2]

Также в первую пятерку вошли Rolex, Ferrari, The Bosch Group и Harley-Davidson, Inc. Замыкают топ-10 компании Canon Inc., Adidas AG, The Walt Disney Company, Microsoft Corp. и Sony Group Corp [3].

В 2020 году тройка лидеров выглядела несколько по-другому – The Lego Group, The Walt Disney Company и Rolex.

В топ-10 списка компаний с самой высокой репутацией также вошли Ferrari, Microsoft, Levi Strauss, Netflix, Adidas, Bosch и Intel. Дебютантами рейтинга стали Ferrari, Levi Strauss и Intel [4].



Источник: Составлено автором на основании [2]

### **Рисунок 1 – Результаты ведущего ежегодного исследования в области корпоративной репутации Global RepTrak**

Две компании, которые не покидали топ-10 на протяжении всех одиннадцати лет проведения глобального исследования, – The Lego Group и The Walt Disney Company.

В этом году попасть в первую сотню репутационных лидеров компаниям стало сложнее. Впервые средний уровень репутации участников топ-100 вырос до 75 баллов. Многим организациям достичь высокого признания помогла имплементация ESG-факторов в корпоративную стратегию.

В период посткризисных этапов развития экономики и отраслей хозяйствования данные показатели достаточно оптимистичны и указывают на положительные результаты в период переформатирования деятельности ведущих игроков на рынке товаров и услуг в соответствии с структурными вызовами, которые сформировались под влиянием западных санкций и политических реформ в экономике и социальной политике.

53% потребителей убеждены, что топ-10 компаний, являющихся репутационными лидерами, явно выделяются из общей массы бизнес-организаций. Лидеры среди бизнес-структур используют в своей деятельности инструменты репутационного маркетинга инновационного формата: ORM-маркетинг, SERM, SMM, SEO, SMRM – технологии, социальные сети, чат-боты, искусственный интеллект, скрытый маркетинг, работа инфлюенсеров и блогеров и другие.

По данным ведущего ежегодного исследования в области корпоративной репутации Global RepTrak 100, первую позицию в отраслевом зачете в 2021 году занимает индустрия потребительских товаров длительного пользования. В тройку репутационных лидеров вошли и производители технологического оборудования, а также программного обеспечения и сервисов [5]. Отметим, что данные позиции определенно характерны для данного периода исследования. Под влиянием структурных трансформаций мир бизнеса постоянно меняется и важно проводить систематически маркетинговые исследования, чтобы отслеживать тенденции в использовании современных технологий маркетинга и применении инновационных инструментов организации маркетинговой деятельности.

Последние позиции в рейтинге репутации заняли отрасль медиа и развлечений, сектор банковских и финансовых услуг.

2020 год стал временем испытаний для всех отраслей, заставив их адаптироваться к новым реалиям. Тем не менее, большинству индустрий удалось не только сохранить «статус-кво», но и укрепить свои позиции на репутационном Олимпе.

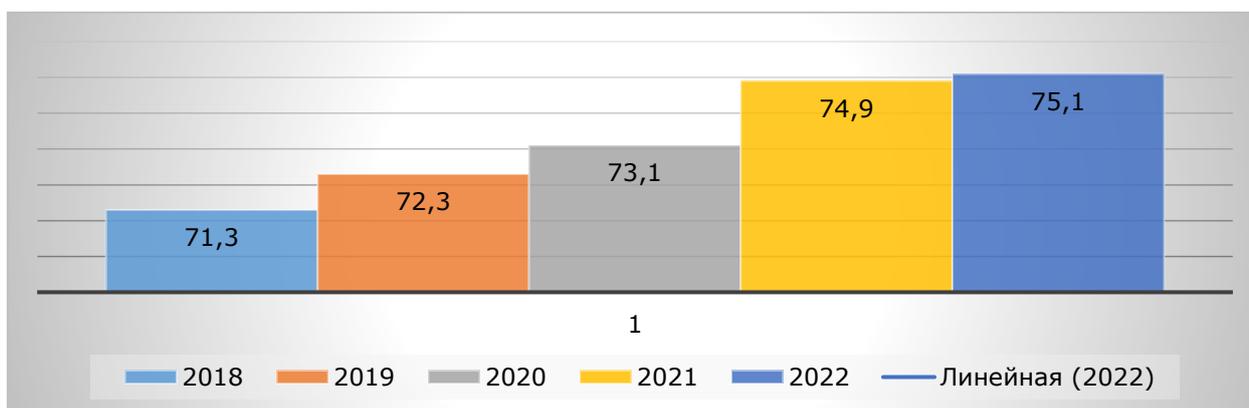
Глобальная пандемия создала немало новых вызовов и стала серьезной проверкой для компаний на прочность. Вместе с тем этот сложный период стал годом рекордного роста уровня корпоративной репутации ведущих компаний. Впервые средний уровень репутации участников топ-100 ведущего ежегодного исследования Global RepTrak 100 вырос до 74,9 балла. Годом ранее этот показатель составлял 73,1 балла (табл. 2, рис. 2).

Таблица 2

**Средний уровень репутации участников топ-100 ведущего ежегодного исследования Global RepTrak 100 за 2018-2022 гг., %**

Годы	Показатель
2018	71,3
2019	72,3
2020	73,1
2021	74,9
2022	75,1

Источник: Составлено автором на основании [2]



Источник: Составлено автором на основании [2]

**Рисунок 2 – Средний уровень репутации участников топ-100 ведущего ежегодного исследования Global RepTrak 100**

Шесть лет назад компаний, занимавших первую и последнюю строчку в топ-100, разделяли 13,6 балла. Сегодня этот разрыв сократился до 7,5 балла.

Существуют немалые различия важности разных драйверов репутации и для разных отраслей. Так, место корпоративного гражданства в тройке самых важных факторов для автомобильной промышленности и индустрии потребительских товаров длительного пользования заняла финансовая результативность [6].

В то же время, для финансового сектора и медиа-сферы, занявших последние места в рейтинге уровня репутации отраслей, главным драйвером стало управление, а не качество продуктов и услуг. По мнению организаторов исследования, это является следствием глобальной рецессии и сохраняющегося недоверия к банкам и другим финансовым структурам [7].

Результаты исследования в 2021 г. Global RepTrak 100 продемонстрировали ряд важных направлений, способных укрепить корпоративную репутацию.

Особенную важность для компаний в этом вопросе представляют образ ответственного корпоративного гражданина и работодателя. Отметим, что культура и этика осуществления маркетинговой деятельности играет важную роль именно в формировании репутационного маркетинга и результативности деятельности

компания, что является важным ключевым показателем повышения репутации бизнес-структуры. В то время как остальные пять факторов – качество продуктов и услуг, инновации, управление, результативность и лидерство – получили высокие оценки широкой аудитории, гражданство и условия труда довольствовались «средними» баллами.

Эта закономерность актуальна как для репутационных лидеров, так и для компаний, только стремящихся к построению крепкого доверия стейкхолдеров [8].

Драйверы «Корпоративное гражданство» и «Условия труда» важны для всех возрастных групп. Особенно чувствительно к ним относятся наибольшие «скептики» – представители поколения Z (18-25 лет). Именно они в скором времени будут представлять ведущую группу глобальной рабочей силы.

Другим важным направлением развития для всех компаний является демонстрация заботы о здоровье и благополучии своих сотрудников. Сегодняшний кризис – это шанс увеличить лояльность персонала и сделать работников амбассадорами бренда.

Неизменное желание потребителей покупать продукцию – ключевой вопрос в получении высоких бизнес-результатов. Второе место прочно занимает бренд, поскольку часто для потребителей более важным является взаимодействие с определенным проектом, чем приобретение того или иного товара. Фактор ESG твердо занимает третью позицию в желании широкой аудитории поддерживать компанию.

Однако, высокий уровень репутации не всегда обеспечивает компании высокие показатели в области ESG. Только четыре репутационных лидера из топ-10 рейтинга 2021 The Global RepTrak 100 – The Lego Group (72,9 балла), Microsoft (71,5), The Bosch Group и The Walt Disney Company (71,4) – получили высокие оценки и в этом направлении.

Частой проблемой такого разрыва является отсутствие системных и качественных коммуникаций между бизнесом и широкой аудиторией. Стейкхолдеры, как правило, хорошо осведомлены о запусках многочисленных социальных программ, но редко узнают о результатах такой деятельности [9].

Средние оценки в области ESG получили не все компании. Представители фармацевтической отрасли, а также производители товаров для дома и личного пользования стали обладателями самых высоких баллов.

Данные, полученные в ходе исследования 2021 Global RepTrak 100, однозначно свидетельствуют о растущей роли влияния активности в области ESG на формирование корпоративной репутации. Сегодня бизнесу уже недостаточно сосредоточиться на создании отдельных социальных инициатив, заинтересованные группы ожидают от него комплексного участия в решении актуальных для общества вопросов.

Чрезвычайно важным становится выстраивание профессиональных коммуникаций из-за увеличения запроса общественности на информацию о деятельности компаний. Более 75% потребителей хотят знать, что делают компании для преодоления последствий глобальной пандемии. Общественность хочет услышать о том, как компании поддерживают своих сотрудников, помогают местным сообществам во время распространения COVID-19 и уделяют внимание безопасности на рабочем месте. Поэтому корпоративная репутация напрямую зависит от того, что люди думают о компании и как оценивают ее активность в области ESG.

Так, для «миллениалов» данный фактор является в три раза более важным, чем для других возрастных групп. 90% представителей этого поколения хотят инвестировать в компании, которые разделяют их ценности. Также ESG-активность более важна для женщин, чем для мужчин.

К сожалению, многие представители бизнеса забывают о важности не только реализации социальных инициатив, но и правильного донесения информации о своей активности.

В результате научного исследования определим несколько условий, позволяющих усилить эффект от социальной активности, и укрепить связь с целевой аудиторией:

- ESG-активность как часть корпоративной истории. Активность в решении социальных задач, являясь неизменной частью корпоративной стратегии, должна стать важной частью истории организации;
- регулярное информирование о реализуемых инициативах. Постоянный диалог с внешними заинтересованными группами – важное условие формирования высокого доверия к компании;
- внутренние коммуникации – один из приоритетов. Достичь значительного успеха в области социальной активности невозможно без высокой заинтересованности сотрудников;
- CEO – в авангарде социальной активности. Первое лицо компании не только демонстрирует свою информированность происходящими процессами, но и активно поддерживает главные стратегические активности;
- использование каналов коммуникаций, близких для основных стейкхолдеров. Нелишним будет напомнить, что используемые компанией способы информирования внешних аудиторий должны быть понятны и близки не только ей, но и самим целевым аудиториям;
- централизация контента. Все многообразие информации о деятельности компании в области ESG должно быть обязательно собрано на одном официальном ресурсе, которым, как правило, становится отдельный раздел корпоративного сайта компании;
- использование ESG-отчетности. Нефинансовая отчетность является одним из главных прогрессивных инструментов информирования стейкхолдеров о деятельности и планах компании [10].

Стабильность в составе репутационных лидеров – особенно на вершине списка – демонстрирует важность ключевого фактора. Все компании, получившие высокие оценки, уделяют огромное внимание построению и реализации эффективных систем репутационного менеджмента. Они не ищут стандартных решений и не останавливаются в этом процессе, невзирая на все сложности.

Тремя областями, занявшими в течение года более высокие места, стали производители технологического оборудования, товаров для дома и личного пользования, а также и биотехнологическая отрасль.

По данным Global RepTrak 100, самую важную роль среди семи драйверов играют качество продуктов и услуг, управление и корпоративное гражданство.

Оценка усилий компаний в разных направлениях существенно отличается у разных возрастных групп. Самые большие различия зафиксированы между представителями поколения Z (18-25 лет) и «миллениалами» (26-40 лет) по таким признакам, как: продукты, инновации, условия труда, управление, гражданство, лидерство, результативность.

В отличие от рекордного глобального уровня корпоративной репутации, зафиксированного в этом году, результативность в области ESG была оценена в 69,5 балла. Социальная составляющая показателя получила наивысшие оценки.

Высокая репутация крайне важна для формирования у потребителей поддерживающего поведения. Эксперты определили, какие именно факторы важны для получения такого результата: поддержка при кризисе, покупка продукции, доверие, рекомендации компании.

Основная идея PR-деятельности заключается в том, что организация производит и реализует товары в интересах потребителя, широкой публики, а не ради получения прибыли.

При работе с общественностью используются следующие PR-инструменты:

- проведение пресс-конференций, круглых столов, семинаров;
- установление хороших контактов с прессой, радио и телевидением;
- выпуск хорошо оформленных годовых отчетов и их публикация;
- выпуск юбилейных изданий;
- строительство спортивных сооружений;
- проведение экскурсий по предприятию и других подобных мероприятий для общественности, типа дня открытых дверей;

- создание сообществ, клубов и союзов;
- поддержка научной деятельности и др.

Для эффективного применения инструментов PR-деятельности разрабатывается программа мероприятий по связям с общественностью, которая является частью маркетинговой политики фирмы. Оба направления (PR-программа и маркетинговая политика фирмы) являются неотъемлемой частью коммуникативной политики организации.

Назовем несколько общих критериев, которые демонстрируют продуктивность имиджа предприятия:

- положительные оценки деятельности предприятия, получаемые от вышестоящих руководителей или собственников, посетителей, партнеров, сторонних организаций, непосредственно не связанных с данным предприятием, а также от сотрудников самой организации;
- конкурентоспособность предприятия, предъявляемая через высокое качество продукции, товара или услуг, через сохранение контингента посетителей и персонала организации;
- авторитет предприятия, проявляющийся в доверии к ней, лояльность посетителей, партнеров, узнавание организации разными социальными группами, в том числе и теми, которые не входят в число её посетителей;
- позитивные оценки деятельности предприятия средствами массовой информации, что во многом достигается демонстрацией признания социально одобряемых норм деятельности: благотворительность, помощь культуре, образованию, детству и т.д.;
- развитие профессиональной компетентности персонала организации, обеспечение его психологической готовности к деятельности, к изменениям;
- такие аспекты организационной культуры персонала, как высокий уровень организации и самоорганизации, способность сотрудников продуктивно выполнять профессиональные функции, низкая зависимость от внешних факторов.

### **Список использованных источников и литературы**

1. Главное, что вы должны знать об управлении репутацией в 2022 году [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://reputationcapital.blog/2021/12/glavnoe-chto-vy-dolzhny-znat-ob-upravlenii-reputaciej-v-2022-godu>
2. The RepTrak Company [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.reptrak.com>.
3. Глобальным репутационным лидером в 2021 году стала компания The Lego Group [Компания The Lego Group [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Lego\\_Group](https://ru.wikipedia.org/wiki/Lego_Group)].
4. World's Best Employers [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/?sh=49f681251e0c>.
5. Опубликован рейтинг компаний, которым доверяют потребители [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://forbes.kz/leader/opublikovan\\_reyting\\_kompaniy\\_kotoryim\\_doveryayut\\_potrebiteli?ysclid=lq8yxpfcti340311037](https://forbes.kz/leader/opublikovan_reyting_kompaniy_kotoryim_doveryayut_potrebiteli?ysclid=lq8yxpfcti340311037).
6. Самарцева, Е.А. Роль корпоративных коммуникаций в защите репутации в период глобальной рецессии // Российский журнал менеджмента. – 2012. – №4. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnyh-kommunikatsiy-v-zaschite-reputatsii-v-period-globalnoy-retsessii>.
7. Вартанов, С.А. К вопросу выбора подходов к экономико-социологическому анализу медиакоммуникационной индустрии // Вестник ТГЭУ. – 2023. – №1 (105). [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-vybora-podhodov-k-ekonomiko-sotsiologicheskomu-analizu-mediakommunikatsionnoy-industrii>.
8. Кузьмин, С.С. Компания и стейкхолдеры: теоретические подходы к выстраиванию взаимодействий // Российское предпринимательство. – 2011. – №8-1.

[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompaniya-i-steykholdery-teoreticheskie-podhody-k-vystraivaniyu-vzaimodeystviy>.

9. Бочаров, Н.А. Стейкхолдеры как инструмент социального взаимодействия компаний // Вестник ГУУ. – 2015. – №10. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/steykholdery-kak-instrument-sotsialnogo-vzaimodeystviya-kompaniy>.

10. 2021 Global RepTrak 100. Глобальные лидеры репутации [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://reputationcapital.blog/2021/04/2021-global-reptrak-100-globalnye-lidery-reputacii/>.

УДК 330.322

DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_73

## **ПОТЕНЦИАЛ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: СУЩНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ**

---

**Ерыгин Юрий Владимирович**

Доктор экономических наук, профессор кафедры учета, финансов и экономической безопасности, ФГБОУ ВО СибГУ им.М.Ф.Решетнева

**E-mail:** [yuri\\_erygin@mail.ru](mailto:yuri_erygin@mail.ru)

**Еремеев Дмитрий Викторович**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, финансов и экономической безопасности, ФГБОУ ВО СибГУ им.М.Ф.Решетнева

**E-mail:** [eremeev.dmitriy@gmail.com](mailto:eremeev.dmitriy@gmail.com)

Представленная работа посвящена теоретическим исследованиям, направленным на раскрытие механизма управления процессами ускоренного воспроизводства потенциала хозяйствующего субъекта. Авторы придерживаются взглядов, что для опережающего развития потенциала и, как следствие, успешной реализации инновационных идей, необходима кооперация участников проектов в виде сетевого взаимодействия или формирования экосистемы (бизнес-системы). В работе обосновывается, что экономический потенциал продукта можно представить как результат взаимодействия рыночного (МПП) и ресурсно-производственного (РПП) потенциалов и, в первую очередь, их предельных величин. При этом необходимо добиваться баланса между увеличением предельного потенциала МПП с одной стороны, и приростом РПП с другой, за счет инноваций или экстенсивного роста. Дополнительно в исследовании подчеркивается, что на процессы управления развитием потенциала экономического субъекта оказывает существенное влияние инновационная среда, которая включает в себя такие элементы как инфраструктура и институты. Опираясь на полученные результаты исследования, авторы представили собственное определение понятия «инновационная среда» и наглядно показали взаимосвязь элементов инновационного потенциала проекта и элементов среды. Из представленной взаимосвязи в дальнейшем вытекают требования, как к программе инновационного развития региона, так и отдельной отрасли.

**Ключевые слова.** Потенциал продукта, сеть, бизнес-система, рыночный потенциал, ресурсно-производственный потенциал, инновационная среда.

## **THE POTENTIAL OF ECONOMIC DEVELOPMENT: THE ESSENCE, THE MAIN STRUCTURAL ELEMENTS AND THEIR INTERRELATION**

---

**Erygin Yuri Vladimirovich**

Doctor of Economics, Professor of Accounting, Finance and Economic Security Department, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

**E-mail:** [yuri\\_erygin@mail.ru](mailto:yuri_erygin@mail.ru)

**Eremeev Dmitry Viktorovich**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting, Finance and Economic Security, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology*

**E-mail:** [eremeev.dmitriy@gmail.com](mailto:eremeev.dmitriy@gmail.com)

*Annotation. The presented work is devoted to theoretical research aimed at revealing the mechanism of managing the processes of accelerated reproduction of the potential of an economic entity. The authors hold the view that for the advanced development of potential and, as a result, the successful implementation of innovative ideas, cooperation of project participants in the form of network interaction or the formation of an ecosystem (business system) is necessary. The paper substantiates that the economic potential of a product can be represented as a result of the interaction of market (MPP) and resource-production (RPP) potentials and, first of all, their limiting values. At the same time, it is necessary to achieve a balance between increasing the marginal potential of the WFP on the one hand, and increasing the RPP on the other, through innovation or extensive growth. Additionally, the study emphasizes that the processes of managing the development of the potential of an economic entity are significantly influenced by the innovative environment, which includes such elements as infrastructure and institutions. Based on the results of the study, the authors presented their own definition of the concept of "innovation environment", and clearly showed the relationship between the elements of the innovative potential of the project and the elements of the environment. The presented relationship further implies requirements for both the innovative development program of the region and a separate industry.*

**Keywords.** *Product potential, network, business system, market potential, resource and production potential, innovative environment.*

На сегодняшний день развитие экономики связано с развитием инновационной деятельности. Имеющиеся на сегодняшний момент нарушения экономических связей между предприятиями-партнерами в связи с ухудшением логистики и введением экономических санкций, в т.ч. и вторичных приводит к необходимости поиска путей развития коммерческих структур. Данная ситуация с одной стороны приводит к проблемам при реализации проектов, связанных с инновационным развитием организаций, с другой стороны дает новые возможности по поиску и реализации идей на рынке внутри страны. Скорость решения данных проблем прямо влияет на инновационный потенциал экономического субъекта. Инновационный потенциал можно наращивать самостоятельно, или за счет кооперационного взаимодействия с предприятиями-партнерами.

В целом можно сказать, что эффективность реализации инновационных проектов во многом зависит от сроков вывода продукта на рынок. Это обеспечивает не только более высокий уровень рентабельности вследствие невысокой конкуренции на начальном этапе жизненного цикла продукта, но и увеличение самого жизненного цикла проекта. Выполнение такого условия, безусловно, приводит к повышению таких показателей эффективности как IRR, NPV и PI.

Вместе с тем, необходимо отметить, что величина экономического потенциала в свою очередь зависит от таких показателей как: время, ресурсно-производственного и рыночного потенциалов, а также рентабельности продаж продукта, что формально можно представить в виде зависимости (формула 1):

$$\text{ЭП}(V) = f(T, \text{РПП}, \text{МПП}, R) \quad (1)$$

Для ускорения процессов, связанных с выходом продукта на рынок, используются различные формы взаимодействия между субъектами экономических отношений. С авторской точки зрения, наиболее перспективными направлениями

ускорения в современной ситуации выступают две основные формы кооперационного взаимодействия:

1. построение сетевого взаимодействия (далее сети);
2. формирование экосистемы (бизнес-системы).

Сеть формируется для достижения ресурсно-производственного и рыночного потенциалов требуемой величины, необходимых для производства и реализации продукта (инновационного продукта) в максимально сжатые сроки с минимальными рисками и инвестиционными издержками, а также возможностями расширения рынка сбыта.

Отличительными особенностями сети от кооперации и других форм взаимодействия, являются следующие:

- направленность сети для реализации инновационного проекта, связанного с выпуском как правило одного продукта
- участниками сетевого взаимодействия выступают хозяйствующие субъекты и иные институты, обладающие необходимыми возможностями, компетенциями (способностями) и готовностью осуществления уникальных бизнес-процессов, без которых невозможно создание, выпуск и реализация продукта. Иные бизнес-процессы, могут осуществляться в других формах, в т.ч. и в рамках кооперации;
- участниками сетевого взаимодействия могут выступать, как региональные хозяйствующие субъекты и институты, так и национальные и международные, что предъявляет дополнительные требования к системе управления сетевым взаимодействием;
- наличие единой стратегии, недостижимой вне сети;
- наличие сетевой структуры управления, обеспечивающей разработку и реализацию стратегии развития;
- сочетание в системе управления элементов эшелонированной структуры с наличием слоев в ней, что обеспечивает более высокий уровень централизации управления участниками в рамках создания и функционирования сети с целью повышения эффективности и снижения рисков.

Бизнес-экосистема (экосистема) представляет собой совокупность бизнесов, осуществляемых самостоятельно или совместно с партнёрами, основой которых выступает ресурсно-производственный и/или рыночный потенциалы, которыми обладает предприятие или совокупность организаций объединенных в рамках сетевого взаимодействия, обеспечивающих повышение эффективности использования экономического потенциала и диверсификацию инновационных рисков.

Отличием бизнес-экосистемы от сети, является как цель ее формирования, так и способ вовлечения потенциала. Бизнес-экосистема является мульти-продуктовой, ядро которой формируется вокруг базового субъекта, имеющего уникальный ресурс или технологию.

Сеть направлена на формирование необходимого ресурсно-производственного и рыночного потенциалов для создания и производства отдельного продукта и служит цели повышения готовности проекта. Бизнес экосистема формируется относительно возможностей использования определенных элементов ресурсно-производственного или рыночного потенциалов хозяйствующего субъекта, позволяющих самостоятельно или совместно с другими компаниями реализовать бизнес-процессы по созданию и производству различных продуктов и/или услуг, основанных на использовании потенциала данного хозяйствующего субъекта. При этом в рамках бизнес-экосистемы может функционировать несколько сетей по созданию, производству и реализации иных продуктов и услуг.

Одновременно формирование бизнес-экосистемы участниками сетевого взаимодействия способствует снижению издержек и, как следствие, повышению рыночного потенциала продукта, производимого в рамках сетевого взаимодействия и увеличению финансовой устойчивости сети.

Таким образом рассматривать экосистему можно как способ коммерциализации разработок (реализация инновационных проектов), и как следствие повышение

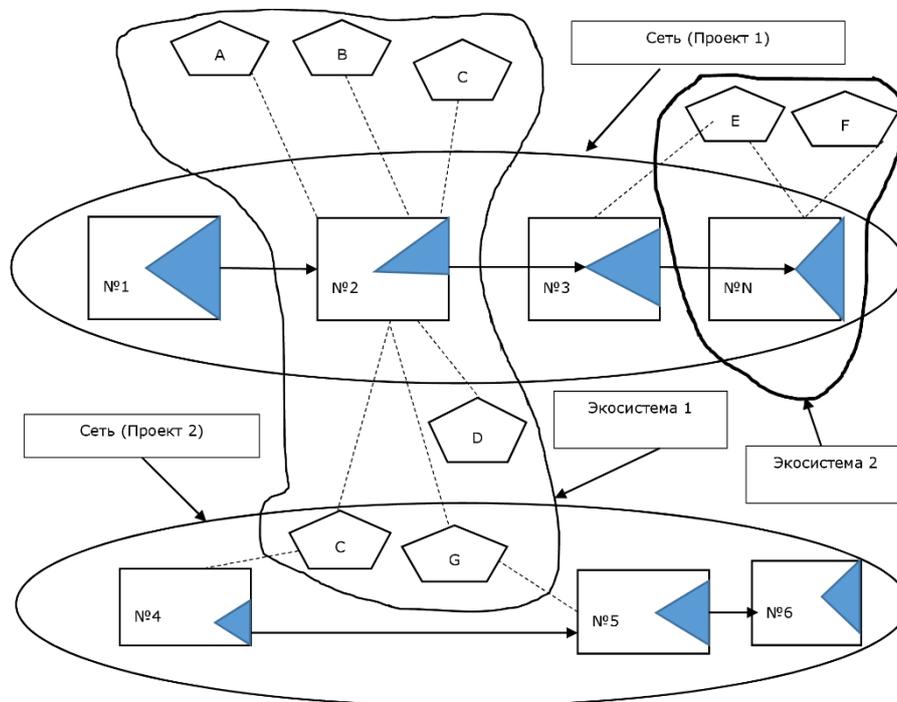
эффективности функционирования сети отдельных предприятий, занятых выпуском определенного продукта.

Экосистему можно охарактеризовать совокупностью взаимосвязанных сетей относительно базового ресурса. К числу основных принципов (критериев) построения экосистемы можно отнести следующие:

1. управляемость;
2. диверсификация рисков экосистемы;
3. экономическая эффективность использования ресурсов.

Схематично возможные варианты взаимосвязи экономических субъектов при проектировании, производстве и реализации инновационного продукта представлены на рисунке 1. На данном рисунке представлены сетевая форма реализации проекта и экосистема, формируемая вокруг одного из участников, обладающего уникальными компетенциями или ресурсам.

При реализации предлагаемых форм кооперации достигается не только более ранний вывод продукта на рынок, но и сокращение инвестиционных затрат на его производство и реализацию. Таким образом, предлагаемые формы кооперации (сеть и экосистема) являются инструментами формирования экономического потенциала, что потребовало детального исследования его содержания и структуры.



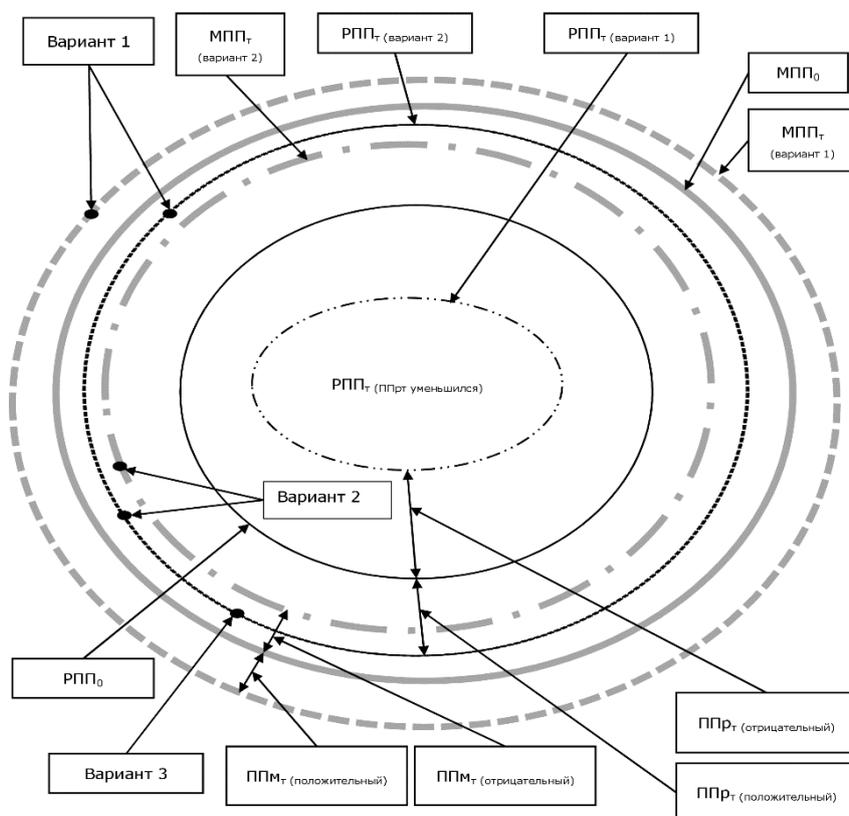
где №1, №2, №N – количество коммерческих организаций, задействованных в реализации инновационных проектов, в качестве участников сети

-  часть потенциала коммерческой организации, задействованной при реализации проекта
-  контрагент (поставщик ресурсов) коммерческой организации, задействованной при реализации проекта

**Рисунок 1 – Формы взаимодействия предприятий при производстве и реализации инновационного продукта**

Опираясь на результаты, полученные в ходе предыдущих исследований [1-3], предлагаем рассматривать экономический потенциал не как взаимодействие классических элементов в виде производственного, человеческого, технологического и т.д. потенциалов, а как сочетание ресурсно-производственного и рыночного потенциалов.

В результате, важным элементом предлагаемой авторами концепции формирования экономического потенциала является то, что его величина есть результат взаимодействия рыночного (МПП) и ресурсно-производственного (РПП) потенциалов и, в первую очередь, их предельных величин. Схематично данное взаимодействие проиллюстрировано на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Движение экономического потенциала продукта (ЭПП) во времени**

Анализ возможных сочетаний РПП и МПП, представленных на рисунке 2, позволяет сделать достаточно важные выводы относительно эффективности управленческих решений в их отношении. Считаем, что в этих условиях наиболее экономически целесообразным представляется вариант 3, в котором они между собой сбалансированы. Иными словами, в данном случае обеспечивается сбалансированность между увеличением предельного потенциала МПП с одной стороны, и приростом РПП с другой, за счет инноваций или экстенсивного роста.

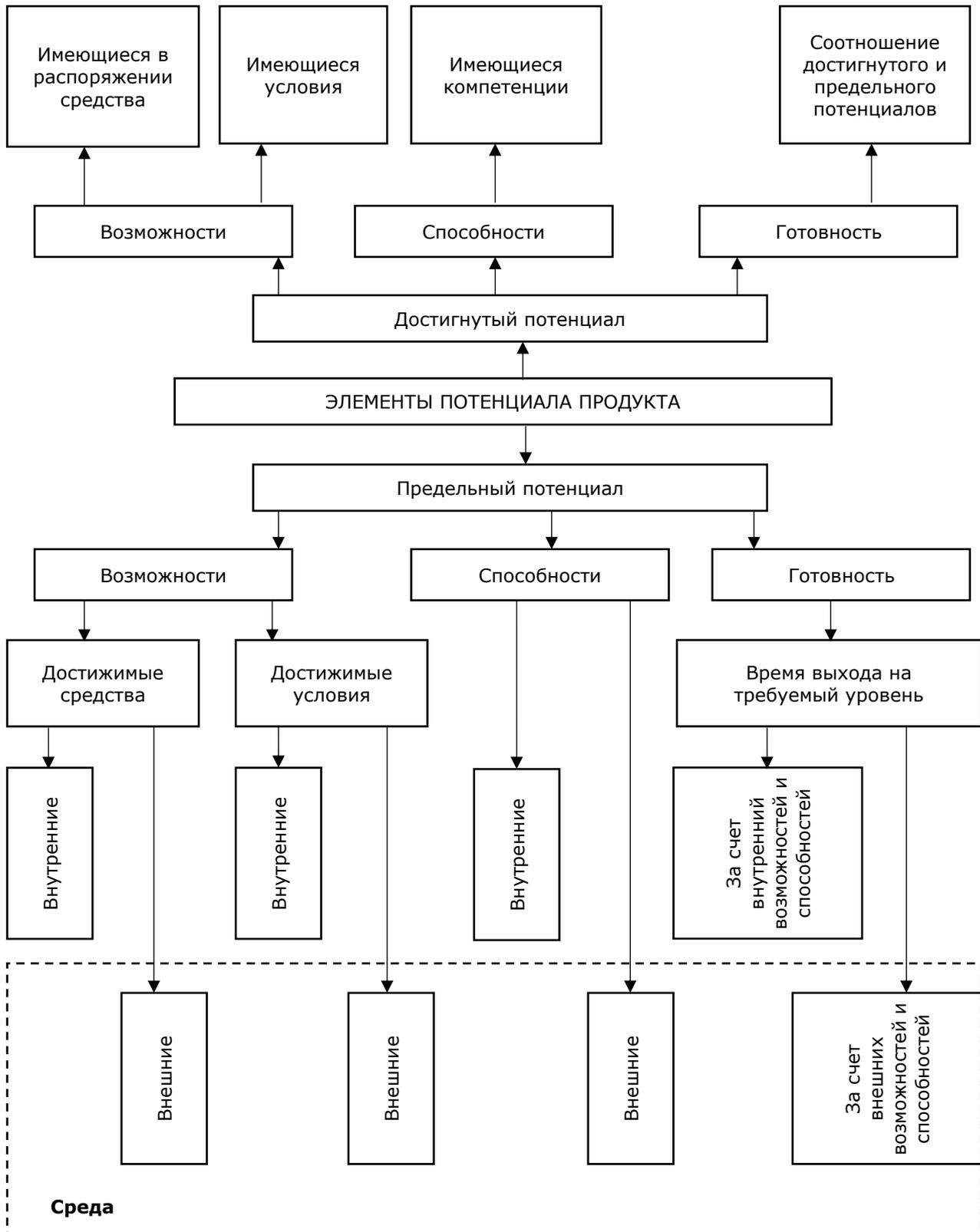
При этом следует выделить инновационный потенциал как самостоятельный объект управления, от изменения которого зависят предельные значения РПП и МПП.

Таким образом, инновационный потенциал, являясь частью предельного должен быть направлен на обеспечения сбалансированного развития, как ресурсно-производственного, так и рыночного потенциалов.

Наряду с декомпозицией экономического потенциала на ресурсно-производственный и рыночный, была также исследована и его внутренняя структура вне зависимости от ее принадлежности к РПП или МПП. С этой целью были рассмотрены различные подходы к определению содержания понятия потенциал в интерпретации разных авторов: Т.Ф. Рябова [4], Т.Г. Храмцова [5], К.М. Миско [6], А.Н. Люшкинова [7] и Ю.Н. Клепикова [8].

В результате анализа представленных определений авторы считают, что отличительными признаками потенциала являются такие его составляющие как: возможность, способность и готовность.

Как уже отмечалось ранее сроки вывода продукта на рынок определяются уровнем потенциала проекта. При этом, как на сроки вывода продукта на рынок, так и на стоимость существенное влияние оказывает среда функционирования экономических субъектов – участников инновационного проекта. Взаимосвязь элементов экономического потенциала продукта и объектов среды функционирования представлена на рисунке 3.



**Рисунок 3 – Взаимосвязь элементов экономического потенциала продукта и среды**

Таким образом, при формировании экономического потенциала необходимо учитывать также влияние среды, которая окружает экономические субъекты – участников инновационного проекта. Ее учет необходим как для организации сетевого взаимодействия и построения бизнесэкосистем, так и при формировании региональных и отраслевых программ инновационного развития.

На сегодняшний день существует много подходов к определению среды. Некоторые из них представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Характеристика содержания понятия «Среда»**

№ п/п	Определение	Автор	Комментарий
1	Среда организации (context of the organization): Сочетание внутренних и внешних факторов, которое может оказывать влияние на подход организации к постановке и достижению ее целей	ГОСТ Р ИСО 9000-2015. [9], п.3.2.2	Понятие рассматривается с точки зрения внутренних и внешних факторов
2	Организационная среда представляет собой элементы и факторы, окружающие любую фирму, и влияющие на ряд процессов, происходящих в фирме.	Аббасходжаева Е.П., Куликова В.В., Заярная И.А. [10]	Понятие акцентируется на внешнем окружении организации, которое в свою очередь подразделяется на отдельные элементы и факторы. Аналогично понятию под №5.
3	Таким образом, под организационной средой понимается совокупность условий, необходимых и достаточных для эффективного осуществления производственного процесса и постоянного развития производственной системы	Солдак Ю.М. [11]	Данное понятие в первую очередь, говорит о внутреннем состоянии организации, т.к. в его основе лежат производственные операции
4	С позиции теории систем среда представляет совокупность объектов, не включенных в систему, с которыми система обменивается веществом, энергией и информацией.	von Bertalanffy L. [12]	Математический взгляд, который рассматривает внешнее окружение организации.
5	Организационная среда это элементы и факторы, которые окружают любую организацию, и влияют на процессы, которые в ней протекают.	Суходоева Л.Ф., Роганова С.Ю. [13, с.8]	Рассматривается внешнее окружение компании, которое подразделяется на элементы и факторы. Аналогично определению под №2.
6	Среда функционирования бизнеса определена как источник текущих и стратегических резервов роста экономических показателей, а также как фактор, определяющий множество потенциальных состояний субъектов бизнеса.	Чугумбаев Р.Р., Чугумбаева Н.Н. [14]	Наиболее полное определение понятия, т.к. показывает возможности, рост и развитие коммерческих организаций

7	<p>Под термином «среда организации» необходимо понимать факторы, которые имеют свойства «оказывать» предприятие и прямо или косвенно влиять на деятельность предприятия. Под влиянием факторов среды организации предприятие в течение своего жизненного цикла адаптируется под изменение условий внутренней или внешней среды</p>	<p>И.Н. Шапкина, [15, с. 67].</p>	<p>Данное понятие рассматривает влияние внутренние и внешние факторов на организацию в течение всего ее жизненного цикла.</p>
---	--	-----------------------------------	---

Исходя из анализа содержания представленных понятий могут быть выделены различные структурные элементы среды.

Предлагаем считать, что инновационная среда состоит из 4-х основных компонентов: элементы инфраструктуры, субъекты экономических отношений, ресурсы и институты, схематично представленных на рисунке 4.



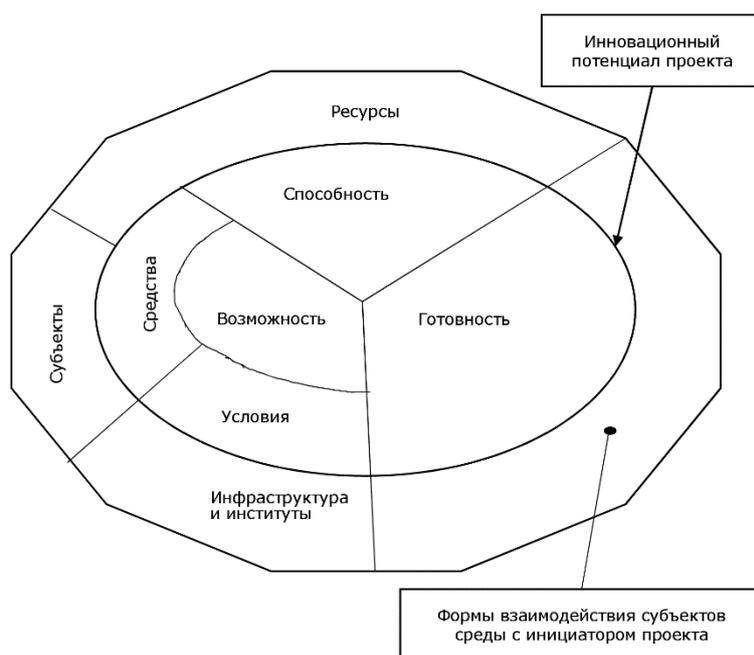
**Рисунок 4 – Структура элементов среды**

Потенциальные участники и их ресурсы выступают материальной основой формирования, как сетевого взаимодействия, так и экосистемы. Именно их наличие может обеспечивать снижение инвестиционных затрат при формировании требуемого инновационного потенциала, а также сокращение сроков реализации проекта. Их наличие является необходимым, но все же недостаточным условием для реализации проекта.

Для успешной реализации проекта требуется также учитывать влияние на формирование потенциала таких элементов как инфраструктура и институты. Именно они формируют условия для вовлечения потенциальных участников и ресурсов для реализации проекта.

Таким образом, под инновационной средой предлагаем понимать следующее: «Инновационная среда является внешней по отношению к хозяйствующему субъекту и/или участникам инновационного проекта (хозяйствующим субъектам), выступает источником ресурсов и формирует условия и предпосылки, создающие дополнительные (внешние) возможности наращивания предельного инновационного потенциала путем, как непосредственного включения в реализацию проекта отдельных объектов инновационной среды с целью повышения готовности за счет сокращения сроков и стоимости проекта, так и обеспечения сбалансированного и эффективного использования бюджетных ресурсов, возможностей и способностей субъектов среды и участников сетевого взаимодействия, направленных на их экономический рост и инновационное развитие».

Взаимосвязь элементов потенциала (возможность, готовность и способности) и элементов среды представлено на рисунке 5.



**Рисунок 5 – Взаимосвязь элементов инновационного потенциала проекта и элементов среды**

Как видим возможности, включающие в себя средства и условия, формируются потенциальными субъектами и доступными ресурсами. Условия реализации проекта определяются инфраструктурой и институтами. Особое место в представленной схеме занимают формы взаимодействия, в качестве которых, как уже отмечалось ранее, предлагаем использовать такие формы кооперации как сетевое взаимодействие и бизнес-экосистема.

Таким образом, анализ структуры среды позволяет сделать вывод об определяющей роли таких ее элементов как инфраструктура и институты, участниками которых являются федеральные, отраслевые и региональные субъекты инновационной деятельности.

Отсюда вытекают требования, как к программе инновационного развития (ПИР) региона, так и при необходимости к ПИР отрасли.

Дальнейшее исследование будет посвящено количественной оценке влияния данных факторов на величину и сроки формирования сети, как эффективной формы реализации инвестиционного проекта.

**Список использованных источников и литературы**

1. Ерыгин Ю.В., Еремеев Д.В., Шапорова З.И. Технологический парк: содержание понятия и концепция формирования // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2022. № 3. С. 56–70.
2. Ерыгин Ю.В., Еремеев Д.В., Шапорова З.Е. Экономический потенциал: структура и экономическая сущность // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2023. № 3. С. 15–25.
3. Ю.В. Ерыгин, Д.В. Еремеев «Инновации как фактор развития экономического потенциала» // Управленческий учет 2023. N 8 с.48-54
4. Большой коммерческий словарь / под ред. Т.Ф. Рябовой. -М.: Война и мир, 1996.-399 с.
5. Храмцова Т.Г. Методология исследования социально-экономического потенциала потребительской кооперации: дис... д-ра экон. наук. / Т.Г. Храмцова Центросоюз РФ; СибУПК. – Новосибирск, 2002. – 374 с. – Текст: непосредственный.
6. Миско К.М. Ресурсный потенциал региона (теоретические и методологические аспекты исследования) / К. М. Миско. М.: Наука, 1991. – 94 с. – Текст: непосредственный.
7. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК / А.Н. Люшкинов. М.: Колос, 1999. – 367 с. – Текст: непосредственный.
8. Клепиков Ю.Н. Оценка уровня и стратегия улучшения использования экономического потенциала предприятия: автореф. дис... канд. экон. наук / Ю.Н. Клепиков – Белгород, 1999. – 23 с. – Текст: непосредственный.
9. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. «Основные положения и словарь» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1390-ст) <https://docs.cntd.ru/document/1200124393>.
10. Аббасходжаева Е.П., Куликова В.В., Заярная И.А. Внешняя и внутренняя среда менеджмента: сравнительная характеристика // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 6.; URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=17916>.
11. Солдак Ю.М. Производственные системы: организация и перспективы развития / Ю.М. Солдак – М.: Машиностроение, 1993. – 128 с.
12. von Bertalanffy L. General System Theory // A Critical Review, «General Systems». – 1962, vol. VII. – С. 1-20.
13. Теория организации: Составители: Суходоева Л.Ф., Роганова С.Ю.. Учебно-методическое пособие. Часть 1.– Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2020 – 34 с. <https://studfile.net/preview/16721639/>
14. Чугумбаев Р.Р., Чугумбаева Н.Н. Среда функционирования бизнеса как источник развития его внутреннего потенциала // Экономический анализ: теория и практика. 2016. №11 (458). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sreda-funktsionirovaniya-biznesa-kak-istochnik-razvitiya-ego-vnutrennego-potentsiala>.
15. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / под общ. ред. И.Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2015. – 692 с.

УДК 332.112

DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_83

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА

---

### **Оборин Матвей Сергеевич**

Доктор экономических наук, профессор кафедры мировой и региональной экономики,

ФГАОУ ВО «Пермский государственный научно-исследовательский университет»;

профессор кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»;

профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д.Н. Прянишникова»

**E-mail:** [recreachin@rambler.ru](mailto:recreachin@rambler.ru)

### **Ильин Вадим Владимирович**

Доктор технических наук, профессор кафедры информационных систем и математических методов в экономике, ФГАОУ ВО «Пермский государственный научно-исследовательский университет»

**E-mail:** [ilin.vad12@inbox.ru](mailto:ilin.vad12@inbox.ru)

### **Ильин Роман Вадимович**

Аспирант, ФГАОУ ВО «Пермский государственный научно-исследовательский университет»

**E-mail:** [roma-ilin97@mail.ru](mailto:roma-ilin97@mail.ru)

В данной статье рассматривается вопрос оценки эффективности системы управления туристско-рекреационным комплексом. Рассмотрены авторские трактовки понятия системы управления, с приведением особенностей структуры управления туристско-рекреационного комплекса. Также в работе представлен обзор показателей эффективности. Цель работы заключается в представлении теоретико-методологического подхода в оценке эффективности системы управления туристско-рекреационного комплекса. Для данной оценки предлагается использовать критерий эффективности системы управления ТРК, который в дальнейшем позволит делать выбор из наилучших и рациональных принимаемых управленческих решений для лица, принимающего решение (ЛПР), а также выбора структуры, ее параметров и дальнейшего прогнозирования. Также для данного метода оценки эффективности была представлена классификация критериев эффективности системы управления ТРК, которая позволит оценивать различные аспекты системы управления и определить области, которые требуют улучшения для достижения максимальной эффективности. В заключении статьи делается вывод о необходимости выявления проблемных областей и принятия мер по их улучшению, что в будущем повлияет на повышение конкурентоспособности комплекса, улучшению качества предоставляемых услуг и удовлетворенности клиентов, целью оптимизации деятельности и достижения устойчивого развития.

**Ключевые слова:** система управления, туристско-рекреационный комплекс, оценка эффективности, классификация критериев, структура управления, туризм, метод оценки.

# EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE TOURIST AND RECREATIONAL COMPLEX

**Oborin Matvey Sergeevich**

Doctor of Economics, Professor of the Department of World and Regional Economics,

Perm State Scientific Research University

**E-mail:** [recreachin@rambler.ru](mailto:recreachin@rambler.ru)

**Ilin Vadim Vladimirovich**

Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Information Systems and Mathematical Metrics in Economics, Perm State Research University

**E-mail:** [ilin.vad12@inbox.ru](mailto:ilin.vad12@inbox.ru)

**Ilin Roman Vadimovich**

Postgraduate student, Perm State Scientific Research University

**E-mail:** [roma-ilin97@mail.ru](mailto:roma-ilin97@mail.ru)

*This article deals with the issue of assessing the effectiveness of the management system of the tourist and recreational complex. The author's interpretations of the concept of management system are considered, with the introduction of the peculiarities of the management structure of the tourist-recreational complex. Also in the work the review of efficiency indicators is presented. The purpose of the work is to present a theoretical and methodological approach in assessing the effectiveness of the management system of the tourist-recreational complex. For this evaluation it is proposed to use the criterion of effectiveness of the management system of the TRC, which will further allow to make a choice of the best and rational accepted management decisions for the decision maker (LPR), as well as the choice of the structure, its parameters and further forecasting. Also, for this method of performance evaluation, a classification of criteria for the effectiveness of the TDC management system has been presented, which will allow evaluating various aspects of the management system and identifying areas that require improvement to maximize effectiveness. The article concludes that it is necessary to identify problem areas and take measures to improve them, which in the future will affect the competitiveness of the complex, improve the quality of services provided and customer satisfaction, to optimize operations and achieve sustainable development.*

**Keywords:** *management system, tourist-recreational complex, efficiency assessment, classification of criteria, management structure, tourism, evaluation method.*

Туристско-рекреационные комплексы (ТРК) играют важную роль в развитии туристической индустрии, предлагая разнообразные услуги и развлечения для отдыхающих. Однако, чтобы эти комплексы были успешными и приносили прибыль, необходима эффективная система управления, включающая в себя различные аспекты, которые помогают успешно организовывать и управлять работой ТРК.

Рассмотрим трактовки систем управления (СУ). Сама система управления представляет собой комплекс организационных, административных, информационных, технических и других методов и средств, используемых для планирования, организации, контроля и регулирования деятельности организации или процессов внутри нее с целью достижения поставленных целей и задач. Она включает в себя управленческие структуры, процессы, процедуры, методы, инструменты, технологии и ресурсы, необходимые для эффективного функционирования организации и достижения ее стратегических и операционных целей [20].

В своей работе Ю.М. Лисецкий в своей работе определяет систему управления (MES-систему), как систему взаимосвязанных технических и программных средств,

управляющих элементами структуры предприятия, нацеленных на достижения производственных средств [12].

Федоров М.Е. дает следующую трактовку системы управления – это организация, которая для достижения целей (включающих: качество услуг и продукции, эффективность проводимых операций, безопасность и т.д.) и задач, основывается на управлении взаимосвязанных элементов бизнеса [21].

По Кузьмину, система управления представляет собой совокупность элементов, которые образуют единый механизм целенаправленного воздействия на совокупность зависящих элементов (управляемой системой), путем принятия эффективных управленческих решений и проводимых мероприятий, для развития и устойчивого функционирования системы в целом [10].

Калюжная Н.Г. в своей работе, определяет СУ – комплексом взаимосвязанных протекающих управленческих процессов, с четко выстроенной функциональной и структурной основой [11].

Система управления также трактуется как упорядоченная концепция функциональных элементов с использованием средств автоматизации, протекают процессы преобразования информационного потока, позволяющий выполнять управляющее воздействие с включением в этот процесс ЛПР.

Анализируя перечисленные выше авторские трактовки системы управления, можно выделить:

- прослеживается общая черта СУ, как некой совокупности функциональных элементов, предназначением которых является выполнение заданных целей и задач;
- совокупность элементов, которые взаимодействуют друг с другом и образуют единый механизм целенаправленного воздействия на управляемую систему;
- система управления включает использование различных автоматических устройств для получения и обработки информации в принятии управленческого решения, однако главные функции все равно выполняются человеком.

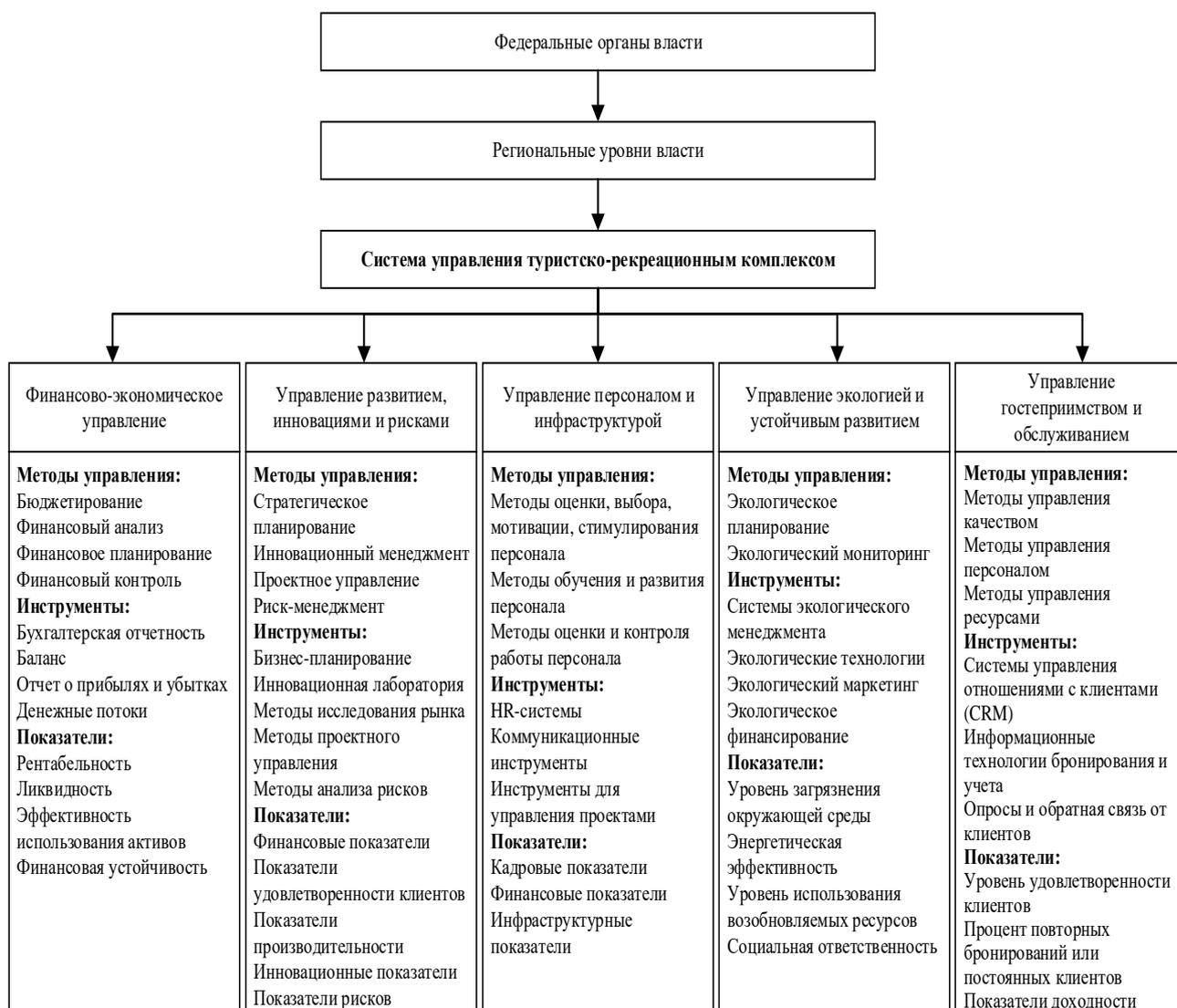
Далее для рассмотрения оценки эффективности системы управления ТРК, первоначально необходимо определить саму структуру управления туристско-рекреационного комплекса, представленную на рисунке 1.

- Иерархический подход: структура управления организации строится на основе иерархии, где каждый уровень имеет свои функции и полномочия.
- Матричный подход: структура управления организации основана на комбинации функциональных и проектных подразделений, позволяющих эффективно управлять проектами и ресурсами.
- Системный подход: структура управления организации рассматривается как сложная система, где все элементы взаимосвязаны и влияют друг на друга.

Структура управления ТРК может быть представлена в виде иерархической структуры, где каждый подуровень имеет свои функции и ответственности, а также включает в себя механизмы контроля для корректировки деятельности в соответствии с поставленными задачами и целями. Важно отметить, что каждая организация может разработать свои собственные методы, инструменты и показатели структуры управления, чтобы соответствовать своим уникальным потребностям и целям.

Для оценивания успешности функционирования туристско-рекреационного комплекса принято использовать показатели эффективности. Оценка эффективности может включать в себя анализ финансовых показателей, таких как доходы и расходы, а также оценку уровня удовлетворенности посетителей, качества предоставляемых услуг и т.д.

Понятию эффективности достаточно сложно дать однозначную трактовку. В общем случае, под эффективностью обычно понимают степень достижения поставленной цели (со всеми вытекающими затратами). Эффективность в оценке туристско-рекреационного комплекса может оцениваться по следующим показателям:



Источник: составлено авторами

**Рисунок 1 – Структура управления ТРК**

1. Прибыльность. Важным показателем эффективности является прибыльность комплекса. Она может быть измерена посредством доходов от продажи услуг и товаров, и вычитанием затрат на их производство и обслуживание [9].

2. Уровень загрузки. Одним из ключевых показателей эффективности туристско-рекреационного комплекса является уровень загрузки, который измеряется количеством посетителей, занятостью номеров номерного фонда и количеством бронирований [13].

3. Уровень удовлетворенности клиентов. Эффективность туристско-рекреационного комплекса также может быть измерена уровнем удовлетворенности клиентов за счет обратной связи от посетителей, опросов, рейтинговых систем и отзывов на онлайн агрегаторах.

4. Уровень повторных посещений. Измеряется через количество повторных бронирований или повторных посещений ТРК [17].

5. Показатель экономического вклада. Туристско-рекреационный комплекс может оказывать значительное влияние на экономику региона. Показатели такого вклада могут включать в себя количество созданных рабочих мест, привлечение инвестиций и увеличение налоговых поступлений [8].

6. Устойчивость: анализируется как эффективность ТРК и проводится по 3 основным критериям [7]:

- максимальной экономической эффективности (быстрая окупаемость затрат и высокие доходы);
- высокой экологической устойчивости (эффективное управление отходами и водными ресурсами, сохранение и благополучие экосистем);
- обеспечение высокого уровня благополучия в социальной сфере (удовлетворения потребностей общества).

7. Показатель конкурентоспособности. Эффективность комплекса может быть измерена его конкурентоспособностью на рынке. Это может быть определено через сравнение цен, качества услуг, уровня обслуживания и инноваций с конкурентами [4].

Помимо основополагающих показателей, существуют сформировавшиеся подходы к оценке эффективности СУ ТРК:

Системно-сетевой подход, представленный в работе Рубцовой Н.В. отражает систему управления ТРК в разрезе совокупно- сетевого объединения подчиненных элементов (с уклоном на экономические и социальные показатели). Посредством концептуального подхода автор выделяет следующие важные показатели для оценки эффективности управления ТРК, а именно чистую прибыль; затраты, связанные с обучением персонала, продвижением услуг и своего продукта и прочие управленческие издержки; рентабельность; время разработки и запуска новых туристских продуктов.

Системно-сетевой подход в системе управления туристско-рекреационным комплексом позволяет повысить эффективность работы комплекса, улучшить качество обслуживания и удовлетворенность клиентов. Он также способствует оптимизации использования ресурсов и улучшению координации между различными компонентами системы [14].

Одним из методов, рассматриваемых в работе Ломтевой К.С. по оценке эффективности системы управления ТРК является анализ ключевых показателей эффективности (KPI), который оценивает и измеряет различные рабочие аспекты туристско-рекреационного комплекса, например, загруженность номерного фонда, транспортные услуги, клиентская удовлетворенность обслуживанием и т.п. На основе совокупности анализируемых показателей представляется возможным сделать прогнозирование и выводы касательно успешности управления ТРК, а также принятия соответствующих мер для дальнейшего повышения эффективности его работы. Методология KPI в ТРК позволяет оценить выполнение стратегических и операционных целей, а также выявить проблемные области и потенциальные возможности для повышения эффективности работы комплекса [15].

Процесс оценки эффективности системы управления туристско-рекреационным комплексом, основывается на анализе и измерении результатов работы системы и ее способности достигать поставленных целей и задач, а также является важным инструментом для развития и совершенствования самой системы управления для принятия обоснованных управленческих решений, которое принимает лицо принимающее решение (ЛПР) [2].

Оценка эффективности системы управления ТРК позволяет определить, насколько успешно система управления выполняет свои функции и какие изменения или улучшения могут быть внесены для ее дальнейшего повышения ее эффективности.

Для проведения оценки эффективности системы управления ТРК можно использовать как количественные, так и качественные методы, такие как анализ финансовых показателей, опросы клиентов, анализ отзывов и рейтингов, аудит услуг и процессов, анализ конкурентов, а также техническое и функциональное сравнение с аналогичными системами управления и т.д. Важно учитывать особенности конкретного комплекса и его целевой аудитории при выборе методов оценки.

Критерии оценки эффективности системы управления ТРК могут включать такие показатели, как достижение поставленных целей, уровень удовлетворенности сотрудников и клиентов, эффективность использования ресурсов, степень автоматизации системы и процессов и т. д. В итоге лицо принимающее решение, анализируя возможные альтернативные пути достижения цели, выбирает наиболее эффективные. Оценка эффективности системы управления ТРК заключается в

выработке так называемых оценочных суждений о пригодности того или иного способа действия или пригодности технических средств для решения определенных задач, основанных на измерении (оценке) уровня эффективности решений [6].

Степень выполнения желаемого результата измеряется с помощью критерия эффективности. В оценке качества принимаемых управленческих решений, именно выбор и определение критерия эффективности является основополагающей целью (задачей) в не только в определении критерия эффективности СУ ТРК, но и успешности управления структурами предприятия, с сопутствующими ему взаимосвязями и факторами. Такое выражение можно представить в виде:

$$K = \rho (M, H, S), \quad (1)$$

где

$K$  – критерий, определяющий эффективность управления ТРК;

$\rho$  – инструментальный СУ с присущими ей целями и задачами;

$M$  – разветвление управляющих сценарных путей СУ;

$H$  – факторное влияние внешней среды на СУ;

$S$  – характерное отображение атрибутов СУ, включающая описание структуры системы управления ТРК, а также числовые характеристики системы, которые определяют ее параметры.

Описанный критерий эффективности системы управления ТРК отражается как математическая модель в целях рассмотрения динамики протекающих управленческих процессов системы управления, следовательно появится выбор наилучших и рациональных принимаемых управленческих решений, а также структуры и ее параметров.

Для представленного выражения необходима классификация критериев эффективности системы управления туристско-рекреационным комплексом, которая позволит оценить различные аспекты ее работы и определить области, которые требуют улучшения для достижения максимальной эффективности.

Необходимость выбора критериев эффективности появляется в любом протекающем процессе системы управления, следовательно, анализ эффективности СУ туристско-рекреационного комплекса должна выполняться на основе совокупности этих критериев, представленных в таблице 1.

Таблица 1

**Классификация критериев эффективности системы управления ТРК**

Критерии эффективности	Факторы влияния
1. Прибыльность	Оценка доходности комплекса, выручки от туристических услуг и сравнение с затратами на его функционирование
2. Уровень загрузки	Оценка процента заполняемости номерного фонда, бронирование туров и экскурсий, оценка популярности комплекса среди туристов
3. Уровень качества обслуживания	Оценка качества обслуживания, скорости решения проблем на жалобы клиентов
4. Экологическая устойчивость	Оценка воздействия комплекса на окружающую среду, использование энергоэффективных технологий и утилизация отходов
5. Уровень инноваций	Оценка внедрения новых технологий и подходов в управлении комплексом, автоматизация процессов и использование современных решений

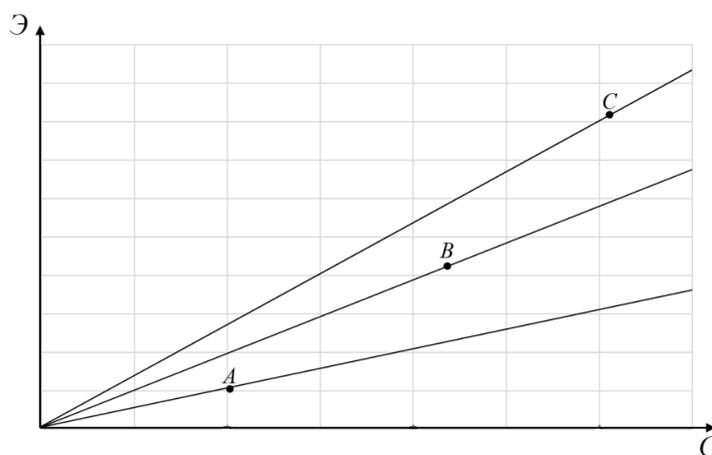
Источник: Составлено авторами на основании [1; 5]

Представленные критерии эффективности могут выражаться количественными и численными значениями, например:

- критерием эффективности является прибыль, то он может быть выражен численным значением в денежном эквиваленте;
- критерием эффективности является время выполнения задачи, то он может быть выражен численным значением в секундах или минутах;
- критерием эффективности является качество продукта, то он может быть выражен численным значением на основе определенных стандартов или метрик.

В общем случае, численное значение критерия эффективности зависит от его конкретной формулировки и измерения в принятии управленческого решения [19].

В системе управления туристско-рекреационным комплексом проведение оценки эффективности системы можно провести через анализ критерия «эффективность (Э) – стоимость (С)», данное соотношение можно представить графиком, показанным на рисунке 2 [18].



Источник: составлено авторами

**Рисунок 2 – Зависимость стоимости (С) от эффективности (Э) систем управления туристско-рекреационного комплекса**

График представленный на рисунке 2, отражает состояние ТРК в точке А как, выходящую за границы бюджета систему управления, и рекомендуется пересмотреть поставленные цели и задачи системы, или же увеличить финансирование системы управления до состояния точки в В. Наибольшие затраты на систему, выходящие за экономическую целесообразность представлены точкой С, из чего и последует решение по сокращению списка поставленных задач [3].

Оценка эффективности системы управления ТРК также может включать в себя анализ рынка и конкурентной среды. Изучение потребностей и предпочтений туристов, анализ конкурентных преимуществ и недостатков позволит определить потенциал для развития и улучшения работы комплекса. Также важно учитывать изменения внешней среды, такие как изменения в законодательстве, экономическая ситуация и др., которые могут повлиять на эффективность управления ТРК.

Критерий «эффективность-стоимость», отражает возможность принятия обоснованного управленческого решения лицом, принимающим решение в разрезе создания системы управления туристско-рекреационным комплексом.

В анализе систем управления ТРК, как и в любых других, первостепенной проблемой является определение целей и критериев эффективности. Анализируя систему появляется необходимость рассмотрения различных альтернативных вариантов структурной составляющей и присущих ей характеристик. Далее после выбора удовлетворяющего структурного варианта как правило определяются характеризующие систему показатели и критерии, по оценке эффективности системы управления.

Показатели, критерии и цели взаимосвязаны между собой. Цель отражает результат функционирования системы управления, в то время как показатели эффективности системы управления дает количественную оценку по достижению поставленных целей. Касаемо критерия эффективности, он выступает принципом, по которому выбирает наилучший вариант среди перечня показателей системы [16].

В заключении стоит отметить, что оценка эффективности системы управления туристско-рекреационного комплекса позволяет выявить проблемные области и принять меры по их улучшению. Это способствует повышению конкурентоспособности комплекса, улучшению качества предоставляемых услуг и удовлетворенности клиентов.

Представленная методология оценки эффективности системы управления ТРК позволит описывать систему управления и прогнозировать развитие ТРК, а также выбор критериев эффективности всегда должен соответствовать поставленным целям системы управления.

### **Список использованных источников и литературы**

1. Агиевич Т.Г., Даева Т.А., 2014. Особенности выбора критериев оценки эффективности системы управления // Дискуссия. № 4(45). С. 56-61.
2. Ахмаджанов М.А., Ткаченко Е.С., 2017. Формирование системы управления инвестиционной деятельностью предприятий туристического комплекса // Синергия. № 5. С. 24-32.
3. Баранова И.А., Савинова Е.А., 2014. Управление эффективностью в сфере туризма на основе статистических индикаторов // Перспективы науки. №5. С. 59-61.
4. Басюк А.С., Коломыц О.Н., 2017. Теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности в туристско-рекреационной сфере // Современная научная мысль. № 5. С. 187-193.
5. Богомоллова Е.С., Меретукова С.К., 2008. Оценка эффективности функционирования регионального туристско-рекреационного комплекса // Региональная экономика: теория и практика. № 28. С. 67-72.
6. Воробей Е.К., 2020. Оценка эффективности функционирования сферы рекреации и туризма Краснодарского края методами DEA-анализа в условиях новой реальности // Естественно-гуманитарные исследования. № 32(6). С. 94-105.
7. Ермакова Ж.А., Полякова И.Л., 2014. Оценка влияния развития туристско-рекреационных комплексов на социально-экономическое положение территории // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. № 6(117). С. 105-112.
8. Ильичева Е.В., Стибельский А.А., 2020. Роль эффективности систем управления в сфере туризма // Энигма. № 28-2. С. 37-41.
9. Карчевская Е.Н., 2016. Научно-методические аспекты анализа предприятий гостеприимства // Туризм и гостеприимство. № 2. С. 19-23.
10. Кузьмин С.А., 2019. Понятие системы управления инновационным потенциалом // Экономический анализ: теория и практика. Т. 18, № 12(495). С. 2371-2388.
11. Калюжная Н.Г., 2015. Определение понятий "система" и "система управления" на основе дескриптивного и конструктивного подходов // Бизнес информ. № 2(445). – С. 15-20.
12. Лисецкий Ю.М., 2018. Система управления предприятием // Программные продукты и системы. № 2. С. 246-252.
13. Оконишникова Ю.Е., Волкова Т.А., 2016. Концепция развития туристско-рекреационного комплекса // Символ науки: международный научный журнал. № 9-1(21). С. 130-137.
14. Рубцова Н.В., 2021. Системный подход к управлению сферой туристско-рекреационных услуг региона: эффективность и условия реализации // Иркутск: Издательский дом БГУ, С. 162.
15. Ломтева К.С., 2018. Актуальные вопросы применения KPI в туристском

предприятия // Международный студенческий научный вестник. № 1. С. 118.

16. Сахарова О.С., 2018. Проблемы оценки эффективности системы управления предприятием // Форум молодых ученых. № 11-2(27). С. 558-563.

17. Сиренко Д.Д., 2020. Регулирование рисками в деятельности туристических предприятий на базе ведущих систем управления сферы туризма // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет". Т. 3, № 12. С. 275-280.

18. Семенов С.С., Полтавский А.В., Маклаков В.В., Крянев А.В., 2014. Обзор методов принятия решений при разработке сложных технических систем // Надежность. № 3(50). С. 72-84.

19. Танана С.М., 2017. Инновационная система управления качеством сферы обслуживания как обязательная составляющая развития туризма // Экономический вестник университета. № 33-2. – С. 88-92.

20. Тимиргалеева Р.Р., 2016. Исследование проблем управления качеством на предприятиях туристско-рекреационной сферы // Таврический научный обозреватель. № 12-1(17). С. 98-101.

21. Федоров М.Е., Квашнина, А.А., 2022. Система управления // Форум молодых ученых. №4(68). С. 309.

УДК 332.1

DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_92

## СТАНОВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

---

**Петров Иван Сергеевич**

*Д.э.н., доцент кафедры экономики строительства и ЖКХ, Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета*

**E-mail:** [Petrovrf@mail.ru](mailto:Petrovrf@mail.ru)

**Корабельникова Светлана Сергеевна**

*К.э.н., доцент кафедры экономики строительства и ЖКХ, Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета*

**E-mail:** [kss\\_gasu@mail.ru](mailto:kss_gasu@mail.ru)

**Ядренкин Никита Андреевич**

*Аспирант Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета*

**E-mail:** [n4l3xandrov@yandex.ru](mailto:n4l3xandrov@yandex.ru)

В конце XIX – начале XX веков в мире наблюдались бурное развитие промышленности и торговли. В данный временной промежуток были разработаны первые стандарты и спецификации, стали проводиться инспекции и верификация соответствия на производстве. С середины XX века по наше время необходимость управления качеством только усилилась.

Целью исследования является поиск направлений совершенствования управления качеством в строительстве. Для этого рассмотрен ряд применяемых в данной области инструментов: «бережливые технологии», Lean Six Sigma, BIM. Определена зависимость между перечисленными средствами: последующее опирается на положения предыдущего, добавляя новые методы. Авторы пришли к заключению, что со временем инструменты для управления качеством усложняются, но в тоже время наблюдается тенденция упрощения и совершенствования данной процедуры. Поэтому оценить реальный эффект от данных преобразований сложно.

С учетом рассмотренного научного и теоретического материала авторы смогли выявить необходимость при развитии механизмов управления качеством ориентироваться на перспективные технологии в данной области. Определено, что внедрение робототехники и автоматизации должно благоприятно сказаться на данной составляющей менеджмента организации.

**Ключевые слова:** управление качеством, менеджмент качества, «бережливое производство», «шесть сигм», BIM, строительство, Lean Six Sigma, качество продукции.

## ESTABLISHMENT OF QUALITY MANAGEMENT AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

---

**Petrov Ivan Sergeevich**

*Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Economics of Construction and Housing and Utilities of Saint-Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering*

**E-mail:** [Petrovrf@mail.ru](mailto:Petrovrf@mail.ru)

**Korabelnikova Svetlana Sergeevna**

*Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economics of Construction and Housing and Utilities of Saint-Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering*

**E-mail:** [kss\\_gasu@mail.ru](mailto:kss_gasu@mail.ru)

**Yadrenkin Nikita Andreevich**

*Postgraduate student, Saint-Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering*

**E-mail:** [n4l3xandrov@yandex.ru](mailto:n4l3xandrov@yandex.ru)

*At the end of XIX – beginning of XX centuries in the world there was a rapid development of industry and trade. In this time period the first standards and specifications were developed, inspection and verification of conformity in production began to be carried out. From the middle of XX century to our time the necessity of quality management has only increased.*

*The purpose of the study is to find directions for improving quality management in construction. For this purpose, a number of tools used in this area are considered: "lean technologies", Lean Six Sigma, BIM. The dependence between the listed tools is determined: the subsequent one relies on the provisions of the previous one, adding new methods. The authors concluded that over time the tools for quality management become more complex, but at the same time there is a tendency to simplify and improve this procedure. Therefore, it is difficult to assess the real effect of these transformations.*

*Taking into account the reviewed scientific and theoretical material, the authors were able to identify the necessity to focus on promising technologies in this area in the development of quality management mechanisms. It was determined that the introduction of robotics and automation should have a favourable effect on this component of organisational management.*

**Keywords:** *quality management, quality management, "lean manufacturing", "six sigma", BIM, construction, Lean Six Sigma, product quality.*

Актуальность. В современном мире управлению качеством (или менеджменту качества) как виду деятельности уделяется все больше внимания в работе любой организации. Без данной составляющей сложно в рыночных условиях достигать поставленных задач, показателей. В некоторых видах экономической деятельности управление качеством является особенно важным: в производстве продуктов питания, медицинских изделий, автомобилестроении, авиационной промышленности, строительстве.

Следует отметить, что строительство как вид экономической деятельности особенно отличается своей длительностью, большими объемами привлекаемых капитальных и материальных вложений, человеческих ресурсов. Только за 2022 год было привлечено в данную сферу инвестиций на сумму 3382,0 млрд рублей, что на 8,6% больше аналогичного показателя за 2021 год [14, с. 6]. Для сравнения: на развитие машиностроения за 2022 год было инвестировано 1680 млрд. рублей [7], что в два раза меньше. Таким образом, необходимость развития управления качеством продукции в строительстве оправдана и с финансовой точки зрения.

Обзор литературы. Вопросы управления качества производимой продукции и предоставляемых услуг нашли свое отражение в работах ряда российских и зарубежных исследователей. Василенок В.Л., Негреева В.В., Кочегарова Т.С., Алексашкина Е.И. в своем исследовании рассмотрели процессы управления качеством в системе здравоохранения на базе применения «бережливых технологий». Последние представляют собой управленческую концепцию, ориентированную на минимизацию разного рода потерь в ходе деятельности организации [6, с. 210]. Ученые определили, что применение новых технологий позволяет повысить уровень удовлетворенности

пациентов, сократить время оказания медицинских услуг и повысить их качество. Однако «бережливое производство» применимо не только в сфере здравоохранении, но и в складском хозяйстве, на что обращает внимание А.И. Орлов [9, с. 1].

Необходимость ориентации на потребительскую ценность при управлении качеством на предприятиях транспорта подчеркивается в работе Е.О. Соболевой [12, с. 69]. Автор считает, что в рабочих процессах необходимо учитывать не только используемые ресурсы и задействованные партнерские отношения, но и полезность оказываемых услуг, что позволит сократить разрыв между ожиданиями и удовлетворенностью потребителей. Залогом успеха реализации такой концепции является грамотно выбранный стиль руководства.

Необходимость менеджмента качества в аэрокосмической и оборонной сферах с точки зрения государственного приоритета затрагивается в работе Д.В. Антипова, Д.А. Гороховой, А.В. Артюхова, А.С. Клентак [4, с. 137]. По мнению ученых, для решения данной задачи необходимо ориентироваться на стандарт AS/EN 9100:2016 «Системы менеджмента качества. Требования к авиационным, космическим и оборонным организациям». Рекомендации следовать нормативным документам при развитии системы управления качеством, только на примере предприятий нефтяной и газовой отраслей, также просматриваются в статье А.Л. Скифской [11, с. 69]. Однако следование нормативным требованиям запрашивает вложения большого количества ресурсов, что может поставить под сомнение его целесообразность. Поэтому, как отмечают шведские исследователи, руководству организации следует определиться какие задачи будут решаться применяемой системой менеджмента качества (СМК) [1, с. 381].

Заслуживающее нашего внимания исследование проведено Ю.И. Михайловым, Е.О. Козаревской, С.О. Киселевым. Ученые доказывают необходимость оценки качества инфраструктурных процессов в рамках действующих систем менеджмента качества организации [8, с. 112]. Следует отметить, что данные процедуры обеспечивают функционирование бизнеса, так как на них завязаны управление информационными технологиями и человеческими ресурсами, финансовый менеджмент, административное управление, менеджмент логистики и проектов, маркетинг. Ученые пришли к выводу, что для решения поставленной задачи рационально применять инструменты бережливого производства и методологию 8D (8 Disciplines), направленные на минимизацию разного рода потерь и устранение барьеров [8, с. 122].

Целесообразность применения статистических методов в виде инструментов контроля и управления качеством рассмотрена в статье С.В. Юдина, Н.В. Калинина, А.С. Юдина. В ходе исследования выявлено, что их применение позволит искать причины вариабельности и отклонений качества процессов и получаемой продукции [15, с. 20]. Однако комплексно решить все проблемы, как отмечают авторы, невозможно ввиду разной природы происхождения влияющих факторов.

Влияние менеджмента на конкурентоспособность продукции отмечается в работах В.В. Асаул и М.В. Петухова [5, с. 40] и К. Kareska [2, с. 3]. По мнению ученых, это достигается во многом за счет идентификации ее недостатков на каждом этапе производства, оптимизации работы ответственных специалистов. Авторы приходят к заключению, что применение новых подходов к организации процессов управления качеством станет стимулом развития субъектов экономической деятельности, поспособствует повышению их инновационности и технологичности.

Материалы и методы. Сложность строительства как вида предпринимательства обусловлена законодательными и техническими требованиями, большими временными рамками, объемами привлекаемых финансовых ресурсов, специфической конкуренцией. В первом случае оно относится к одной из наиболее регулируемых сфер экономической деятельности, что требует учитывания регламентирующих нормативных актов и стандартов, получения разрешений и согласований от государственных органов. Изменение законодательства в области качества и безопасности строительных объектов также усложняет процесс строительства.

Сложность проекта, применяемые технологии и материалы, климатические условия, степень удаления применяемых ресурсов от места строительства сказываются на его продолжительности. Разного рода трудности, возникающие между участниками данного производства, также увеличивают время реализации проектов.

Объемы финансовых ресурсов значительно зависят от масштабов и сложности реализуемых проектов, географического и регионального положения. Эти же особенности влияют на методы конкурентной борьбы среди строительных организаций.

Ввиду всего вышеперечисленного, мы считаем нецелесообразным для развития управления качеством в строительстве применение рассмотренных в разделе «Обзор литературы» средств в отдельных порядках. Конечно, каждый из перечисленных инструментов управления качеством является необходимым, так как в других сферах экономической деятельности их действенность многократно доказана. Поэтому не следует ими пренебрегать. Возможно, что комплексная апробация данных инструментов в той или иной степени может позволить получить большой положительный эффект. В таком случае требуется найти средства, которые посодействуют в решении данной задачи.

Результаты. При рассмотрении управления качеством следует иметь в виду, что это не просто контроль на выходе, а системный подход, задачей которого становится непрерывное развитие продуктов и процессов для удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Факторы, подчеркивающие необходимость осуществления данного процесса, отображены в таблице 1.

Таблица 1

**Факторы, влияющие на необходимость управления качеством**

№ п/п	Фактор	Содержание
1	Удовлетворение потребностей	Ориентация на улучшение процессов и продуктов. В долгосрочной перспективе ожидается либо сохранение, либо увеличение рыночной доли.
2	Повышение конкурентоспособности	Из-за роста конкуренции на рынках, управление качеством позволит экономическим субъектам удержать свои ниши.
3	Развитие производительности	Осуществление оптимизации процессов, что преследует улучшение производительности и снижение издержек
4	Снижение рисков	Содействие в уменьшении или устранении рисков, связанных с дефектами продукции, потребительской неудовлетворенностью и т.д.
5	Привлечение и удержание сотрудников	В организациях, где уделяется внимание управлению качеством, имеет место быть высокий уровень удовлетворенности сотрудников своей работой. В результате при анализе коэффициент оборота персонала принимает минимальное значение
6	Соответствие стандартам и требованиям	В определенных видах экономической деятельности управление качеством в обязательном порядке регламентируется и регулируется стандартами и нормативными актами
7	Развитие имиджа организации	Управление качеством может прямо влиять на репутацию организации

Источник: Составлено авторами на основании [5, с. 41]

Упомянутые в таблице 1 факторы во многом сходятся с положениями подхода о «бережливых технологиях», предложенным японским инженером и предпринимателем Тайити Оно в 1950-х гг., который является основателем производственной системы компании «Toyota» [3, с. 134]. Они представлены ниже в таблице 2.

Таблица 2

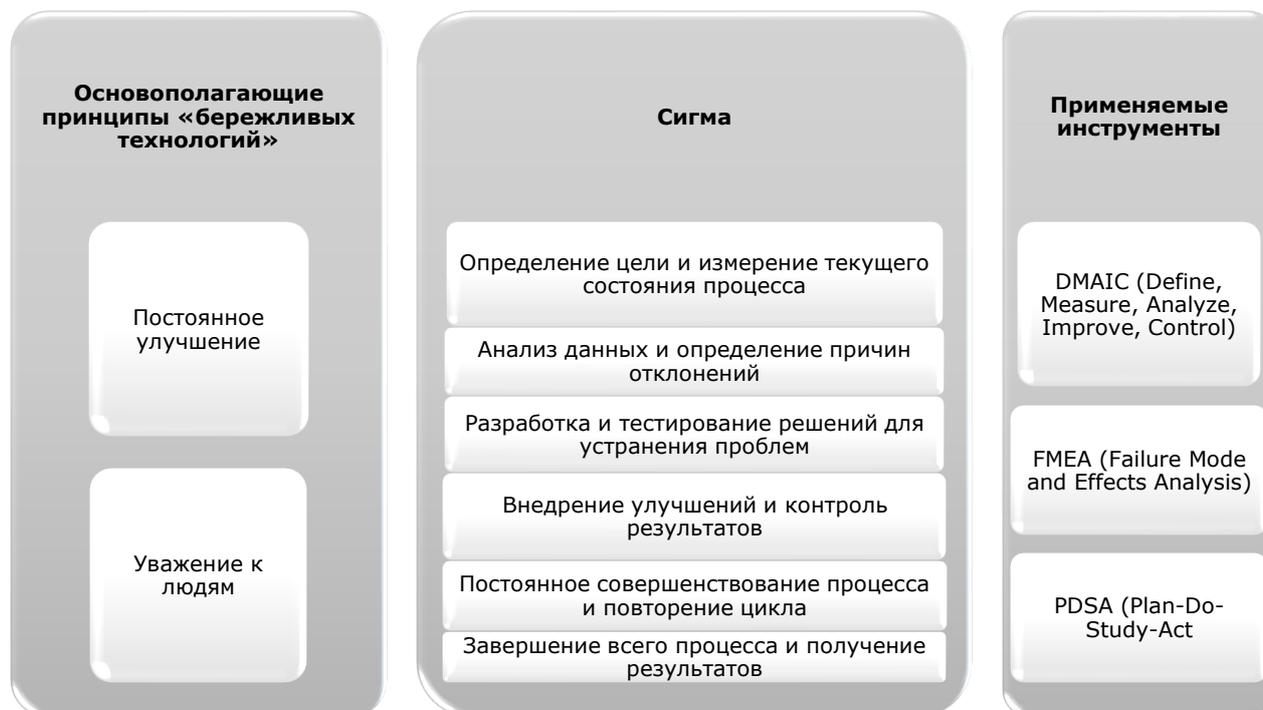
**Принципы «бережливых технологий»**

№ п/п	Принцип	Содержание
1	Определение ценности	Дефиниция действительно нужного клиенту с его последующим обеспечением
2	Поток создания ценности	Формирование процессов для обеспечения постоянного потока создания ценности от начала до конца
3	Вытягивание	Поставка продукции или услуг только при необходимости, без создания лишних запасов
4	Постоянное улучшение	Осуществление улучшений процессов для эффективного роста и снижения затрат
5	Уважение к людям	Создание обстановки уважения и ценности сотрудников для реализации их навыков и знаний

Источник: Составлено авторами на основании [3, с. 135], [12, с. 70]

Дальнейшее свое развитие «бережливые технологии» получили в методологии «Lean Six Sigma» (методология шести сигм). Здесь также включены принципы статистического управления процессами. Комбинация упомянутых двух составляющих ориентирована на улучшение качества товаров и услуг и снижение издержек [10, с. 321].

Lean Six Sigma позволяет при содействии определенных инструментов и методов обосновывать наличие проблемных сторон и находить возможности их решения. За этим и стоит главная цель: организации определяют, какие процессы с объективной точки зрения требуют улучшения, как этого можно добиться и что из ресурсной составляющей для этого потребуется.



Источник: Составлено авторами на основании [10, с. 326]

**Рисунок 1 – Методология Lean Six Sigma**

Как отмечено на рисунке 1, одним из средств Lean Six Sigma является DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Кроме того, здесь применимы и другие инструменты: FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), помогающий выявить и предотвратить проблемы, и PDSA (Plan-Do-Study-Act), содействующий в тестировании идей и оценке результатов.

Определенное влияние на процессы менеджмента качества оказывает ориентация на потребительскую ценность, ведь без полученной в любой форме обратной связи от покупателей сложно определить руководству организации с последующими действиями. Отметим основные аспекты:

1. Определение потребностей и предпочтений потребителей.
2. Анализ удовлетворенности потребителей.
3. Улучшение качества продукции.
4. Снижение цен.
5. Улучшение обслуживания.

Процесс реализации рассматриваемой политики должен осуществляться непрерывно, иначе экономический субъект может потерять свое конкурентное преимущество.

Как мы видим, сложность менеджмента качества заключается в необходимости учитывать множество составляющих. Это особенно актуально в строительной сфере. Постепенно появлялись упрощающие это инструменты, например «бережливые технологии», которые становились основой для новых методологий, примером которых является рассмотренная в данном исследовании Lean Six Sigma. С одной стороны, научный прогресс смог найти путь оптимизации и совершенствования алгоритма менеджмента качества, однако, с другой стороны, усложняется инструментарий реализации. По нашему мнению, в таком случае становится сложно определить фактический эффект проводимых преобразований, особенно в строительстве, но в целом развитие управления качеством наблюдается. Для получения большего положительного результата мы считаем необходимым дальше развивать инструменты проведения менеджмента качества.

Среди технологий, которые уместны для совершенствования менеджмента качества в строительстве, выделим следующие:

1. Системы управления качеством (QMS).
2. Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML).
3. Роботизация и автоматизация, применяемые для снижения влияния человеческого фактора на рабочие процессы и в итоге на качество продукции в целом.
4. Цифровые платформы для обратной связи.
5. Большие данные (Big Data) и аналитика. Их областью применения являются сбор и анализ больших объемов информации разного назначения.

Все перечисленные инструменты активно развиваются в настоящее время не только в области строительства, но и в других сферах экономической деятельности: сфере услуг, машиностроении, приборостроении, сельском хозяйстве, здравоохранении и т.д. Большинство из вышеперечисленных технологий в ходе реализации инвестиционно-строительных проектов охватывают BIM (Building Information Modeling). Данные новшества доказали свои управленческую, экономическую и производственную эффективности [13, с. 194]. Можно смело утверждать, что BIM стали следующим этапом развития «бережливых технологий» и Lean Six Sigma, так как следуют соответствующим принципам (таблица 2) и положениям (рисунок 1).

Для гарантии полного совершенствования менеджмента качества в строительстве мы считаем необходимым дополнительно развивать робототехнику. Во-первых, это позволит минимизировать влияние человеческого фактора на рабочие процессы. Во-вторых, спустя время непременно откроются перспективы для развития искусственного и машинного обучения, если роботизированные устройства к тому моменту будут неавтономными. Таким образом, удастся охватить все пять упомянутых ключевых направлений прогресса менеджмента качества в строительстве и получить желаемый экономический эффект.

Обсуждение. Совершенствование процессов управления качеством позволит комплексно решить ряд организационных задач, стоящих перед любым экономическим субъектом. В ходе проведенного исследования мы рассмотрели факторы, влияющие на менеджмент качества (таблица 1) и несколько инструментов, применяемых в его практике: «бережливые технологии» и Lean Six Sigma. С помощью первого средства удается достигать роста производительности труда; оптимизации применения имеющихся ресурсов, запасов; ускорения процессов принятия решений; уменьшения влияния рисков; повышения уровней клиентской удовлетворенности и комфорта сотрудников.

Последующим развитием «бережливых технологий» стала методология «Lean Six Sigma». Позаимствовав несколько основополагающих принципов, концепция предложила алгоритм решения качественных проблем, а также группу инструментов, которые в этом поспособствуют: DMAIC, FMEA, PDSA.

Упрощение процессов менеджмента качества, с нашей точки зрения, нивелируется усложнением применяемых механизмов и средств, что затрудняет оценку окончательного экономического эффекта их имплементации. Данная особенность, считаем, может быть характерна для строительной сферы ввиду ее специфики. И, как подтверждение нашей догадки, в западных странах появились технологии BIM, позволившие усовершенствовать не отдельные операции, а все управление строительными проектами в целом.

Для обеспечения комплексного развития процессов управления качеством в строительстве при помощи новых технологий считаем необходимым внедрение управляемой техники: наземной и летательной. Это позволит постепенно снижать влияние человеческих факторов, откроет в будущем перспективы по освоению искусственного интеллекта и машинного обучения.

В результатах проведенного исследования могут быть заинтересованы различные субъекты экономической деятельности: стейкхолдеры, контрагенты, потребители, подрядчики и т.д. Это и не удивительно, ибо менеджмент качества напрямую сказывается на сроке эксплуатации строительной продукции, а все упомянутые лица заинтересованы в том, чтобы результат стоил вложенных материальных и финансовых ресурсов.

Среди возможных барьеров развитию процессов менеджмента качества при помощи наземных и летательных управляемых устройств мы выделяем следующие:

1. Сложность обеспечения больших капитальных вложений для организации внедрения инноваций.
2. Отсутствие законодательных актов, регламентирующих применение управляемой наземной и летательной техники в строительстве.
3. Необходимость организации и обеспечения разработки, а затем и производства устройств, их комплектующих.

Данные проблемы широко распространены в мире, и их взаимосвязь сказывается на темпах развития сфер экономических деятельностей. В целом ученые сходятся во мнении, что наиболее действенными инструментами решения являются меры господдержки и разнообразные методы финансирования. В масштабах экономики Российской Федерации, считаем, прямое и косвенное участие государства является основополагающим фактором, поэтому оно будет актуально и в будущем.

Введение новых технологий в процессы управления качеством должно сопровождаться установкой экономических показателей, динамика значений которых позволит оценить эффективность проводимых преобразований. Выбор конкретного критерия может зависеть от решаемой задачи, проводимого процесса, но в общих чертах мы можем выделить следующие:

1. Изменение производительности труда.
2. Степень удовлетворенности сотрудников строительной организации.
3. Скорость выполнения рабочих процессов.
4. Численность клиентской базы.
5. Количество генерируемых соответствующими департаментами идей, которые могут качественно улучшить работу организации в будущем.

6. Динамика издержек производства.

7. Изменение стоимости готовой строительной продукции относительно аналогичной, произведенной конкурентами.

Отметим целесообразность установки управленческого контроля на период преобразований. Такой шаг позволит оперативно реагировать на любые непредвиденные обстоятельства, способные повлиять на проводимую внутриорганизационную политику.

Выводы. В ходе осуществленного исследования нам удалось рассмотреть функцию управления качеством. Данный компонент менеджмента актуален во всех сферах деятельности, так как оказывает прямое влияние на рабочие процессы, предоставляемый сервис. Косвенно он воздействует на конкурентоспособность организации, так как развивающиеся услуги и товары, наиболее полно удовлетворяющие спрос, выглядят более предпочтительными в глазах потребителей.

Вовремя изучения инструментов менеджмента качества, удалось выявить их закономерное развитие: рассмотренные Lean Six Sigma основаны на положениях «бережливого производства». Актуальные в строительстве технологии BIM тоже стали в определенной степени дальнейшим развитием «шести сигм» и «бережливого производства».

BIM стали тем средством, которое смогло объединить большинство перспективных в менеджменте качества технологий. Считаем, что для полного их охвата рационально проводить роботизацию и автоматизацию строительства. Это позволит, помимо упомянутых в статье преимуществ, вывести сферу на новый технологический уровень.

В процессах будущих исследований следует выявить, для каких именно работ в строительстве будут уместны роботы и другие управляемые устройства. Соответственно, потребуется дать предложения по возможной реорганизации отдельных процессов производства. Важно, чтобы преобразования были выгодны с экономической и практической точек зрения, иначе смысла в них не будет.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Gremyr I., Lenning J., Elg M., Martin J. Increasing the value of quality management systems // International Journal of Quality and Service Sciences. – 2021. – № 3(13). – P. 381-394. [Электронный источник] / URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-10-2020-0170/full/html>
2. Kareska, K. Quality management as a function of operational management of organizations to gain competitive advantage // SSRN. – 2022. – P. 1-12. [Электронный источник] / URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4216905](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4216905)
3. Алпеева Е.А., Хорошилова Т.И. ДЕМАРКАЦИЯ НАУЧНОЙ КАТЕГОРИИ «КОНЦЕПЦИЯ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО» // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 2. – С. 133-141.
4. Антипов Д.В., Горохова Д.А., Артюхов А.В., Клентак А.С. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА К ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССАМ // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2022. – № 4(24). – С. 137-147.
5. Асаул В.В., Петухов М.В. Совершенствование системы менеджмента качества предприятий // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 12. – С. 40-44.
6. Василенок В.Л., Негреева В.В., Кочегарова Т.С., Алексашкина Е.И. Совершенствование системы управления качеством в организациях здравоохранения // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и Экологический менеджмент». – 2021. – № 3. – С. 209-217.
7. Машиностроение в России: инвестиции, проекты, холдинги. [Электронный источник] / URL: <https://investprojects.info/sectors/mechanical-engineering>
8. Михайлов Ю.И., Козаревская Е.О., Киселев С.О. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ // Ивэкофин. – 2022. – № 2(52). – С. 112-123.

9. Орлов А.И. БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАПАСОВ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ // Научный журнал КубГАУ. – 2022. – № 184(10). [Электронный источник] / URL: <http://ej.kubagro.ru/2022/10/pdf/15.pdf>
10. Рогулин Р.С., Белозерцева Н.П. БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК: АНАЛИЗ НАКОПЛЕННОГО ОПЫТА // Вестник Марийского государственного университета. – 2023. – № 3(9). – С. 320-329.
11. Скифская А.Л. Система управления качеством на предприятиях нефтяной и газовой отрасли // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 2. – С. 69-71.
12. Соболева Е.О. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ // Экономический вектор. – 2021. – № 2(29). – С. 69-71.
13. Торохова К.Е., Матвеева М.В. Оценка экономической эффективности и перспектив внедрения технологий информационного моделирования на этапе проектирования в строительной отрасли региона // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2023. – № 2(13). – С. 192-201.
14. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный источник] / URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil\\_stroi\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil_stroi_2022.pdf)
15. Юдин С.В., Калинин Н.В., Юдин А.С. СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ КАК ЧАСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ // Известия ТулГУ. Технические науки. – 2022. – № 5. – С. 18-28.

УДК 338.46  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_101

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНОГО БЕНЧМАРКИНГА В СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКЕ

---

**Солдатова Юлия Викторовна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры логистики и коммерции,  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**E-mail:** [soldatovayv@usue.ru](mailto:soldatovayv@usue.ru)

**SPIN-код** 5392-6990

**Пыхтин Александр Евгеньевич**

магистр ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
Коммерческий директор ООО «Жарден»

**E-mail:** [jarden\\_adm@mail.ru](mailto:jarden_adm@mail.ru)

В работе обобщены основные методы конкурентного бенчмаркинга как прикладной методики сравнительного анализа в складской логистике. Нами предложен методический инструментарий конкурентного бенчмаркинга в складской логистике: выявлены ключевые количественные и качественные аналитические показатели. Количественные показатели учитывают возможность применения управленческих воздействий. Качественные показатели отобраны с учётом разделения логистического потока на входящий и исходящий.

Кроме того, нами были разграничены понятия внутреннего, внешнего и конкурентного бенчмаркинга. С учётом специфики и доступности исходных данных. В работе также рассмотрен показатель длительности складского технологического цикла и показано его взаимосвязь с потребностью в оборотных средствах предприятия. Применение предложенного методического инструментария в складской логистике позволяет обоснованно принимать управленческие решения об использовании логистического аутсорсинга.

**Ключевые слова:** Управление цепями поставок, логистика, сравнительный анализ, бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг, складской учёт, логистический поток, бизнес-анализ, количественные показатели, качественные показатели.

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF COMPETITIVE BENCHMARKING IN WAREHOUSE LOGISTICS

---

**Soldatova Iulia Viktorovna**

Candidate of Economics, Associate Professor of Logistic and Commerce  
Department, Ural State University of Economics

**E-mail:** [soldatovayv@usue.ru](mailto:soldatovayv@usue.ru)

**Pykhtin Aleksander Evgenievich**

Master of Ural State University of Economics,  
Commerce Director of Zarden LLC

**E-mail:** [jarden\\_adm@mail.ru](mailto:jarden_adm@mail.ru)

The aim of article this article is to summarize the main methods of competitive benchmarking as an applied method of comparative analysis in warehouse logistics. We

*have proposed a methodological toolkit for competitive benchmarking in warehouse logistics: we have identified key quantitative and qualitative analytical indicators. Quantitative indicators take into account the possibility of applying management influences. Qualitative indicators were selected taking into account the division of the logistics flow into incoming and outgoing.*

*In addition, we differentiated the concepts of internal, external and competitive benchmarking, taking into account the specifics and availability of source data. The work also examines the indicator of the duration of the warehouse technological cycle and shows its relationship with the need for working capital of the enterprise. Using of the proposed methodological tools in warehouse logistics allows to make informed management decisions about logistics outsourcing.*

**Keywords:** *Supply chain, logistics, comparative analysis, benchmarking, competitive benchmarking, warehouse accounting, logistics flow, business analysis, quantitative indicators, qualitative indicators.*

В самом общем смысле бенчмаркинг – это метод сравнительного анализа, когда на основе выборки данных определяется идеальный уровень того или иного показателя. При этом, применительно к складскому хозяйству, показатели могут быть не только финансовые, но и отражать некий качественный уровень бизнес-процесса. Например, количество приёмов за человеко-час, выполненных без ошибок, средняя длительность приемки на складе. Эти показатели можно складывать с показателями прошлых периодов и оценивать рост эффективности работы зоны приемки, а можно сравнить с показателями конкурентов, если такие данные имеются, или оценить их по среднеотраслевому уровню.

При применении логистического аутсорсинга такой анализ необходим при выборе поставщика логистических услуг для определения лучшего предложения. Следует отметить, что бенчмаркинг – это всегда не один показатель деятельности, а несколько, но как правило, не более десяти на один объект анализа. В случае, когда берётся слишком много параметров для анализа, сбор данных, их интерпретация и, в конечном итоге, восприятие результатов становятся слишком трудоёмкими и неэффективными. Поэтому всегда нужен здоровый баланс между количеством показателей и трудоёмкостью самого процесса анализа. Показатели, которые выбираются для бенчмаркинга должны максимально полно отображать исследуемый бизнес-процесс, настолько, насколько это возможно. Но, нужно понимать, что всегда остаются слепые зоны, устранить которые невозможно без существенной потери эффективности.

В современной научной литературе выделяют три вида бенчмаркинга: внутренний, внешний и конкурентный [9].

Внутренний бенчмаркинг сосредоточен на оценке эффективности внутри компании, он используется для оценки эффективности бизнес-процессов внутри компании за счёт сравнения текущих и ретроспективных данных или при проведении план-факт анализа. Ещё возможна ситуация, когда компания имеет широкую филиальную сеть и есть необходимость сравнить эффективность бизнес-процессов между филиалами и определить, кто является лучшим, а кто «проседает» и по каким параметрам.

Внешний бенчмаркинг – это оценка эффективности бизнес-процессов на межотраслевом уровне. Название внешний бенчмаркинг берёт своё название от фактора внешних заимствований в отрасль, то есть бенчмаркинг внешний по отношению к отрасли. Например, логистическая концепция «Эффективная обратная связь с потребителем» выросла из концепции «Непрерывное пополнение потока» в промышленности. Когда пополнение материального потока формируется на основе информации о расходе потока (продажах, выпуска с конвейера и т.д.) Другой более релевантный для складской логистики пример – это использование элеваторных стеллажей в распределительных центрах. Такие стеллажи пришли в отрасль складского

хранения из химчисток и офисов. Самой большой проблемой во внешнем бенчмаркинге является выявление логистически однотипных операций.

Конкурентный бенчмаркинг – это внутриотраслевой сравнительный анализ. Этот вид бенчмаркинга является основным при выборе поставщика логистических услуг.

Главным и начальным пунктом бенчмаркинга традиционно считается сравнение количественных показателей оценки деятельности. Для складской логистики и распределения – это текущие затраты, как правило, измеренные в процентах от продаж, и производительность, измеренная в строках заказов, количестве заказов, коробках, штуках, паллетах, килограммах груза, обработанных за человеко-час. Если для предприятия важен клиентский сервис, то в качестве анализируемого показателя можно использовать значение времени реакции на обращение клиента и качество подготовки заказа.

Недостатки вышеупомянутых показателей при их интерпретации в анализе связаны с тем, что затраты на складское хранение как доля от продаж сильно зависят от изменений в ценах и объёмах, следовательно, они будут нерепрезентативны в условиях высокой инфляции. Процентная доля от продаж так же зависит от отрасли, показатель не подходит для внешнего бенчмаркинга. Типичные средние показатели затрат на логистику выраженные в процентах от продаж могут быть распределены по следующему виду операций:

- транспорт,
- складское хранение,
- поддержание нужного уровня запаса,
- обработка заказов и клиентский сервис,
- административные расходы
- прочие расходы.

Указанные показатели затрат на логистику могут быть выражены в процентах, как процент от продаж, а могут рассчитываться и в абсолютных показателях как затраты на 100 единиц веса товара.

Затраты на складское хранение могут составлять от 10 до 50% на логистику. Ежегодные затраты на складское хранение можно разложить на три составляющие: годовые затраты на оплату труда – это отработанные за год часы, умноженные на оплату труда; Годовые затраты на создание и эксплуатацию систем обработки товара и информационных систем – это стоимость вложений в системы, умноженная на годовую норму амортизации; Годовые затраты на аренду складского пространства – это занимаемая площадь в квадратных метрах, умноженная на стоимость единицы площади в год. Форма типового аналитического отчёта по калькуляции затрат на складскую логистику дана в таблице 1.

Следует учитывать, что при реализации функций управления складским хозяйством на месте повлиять можно только на объёмы потребляемых ресурсов. То есть от конкретного менеджера на складе зависит объём потребляемых ресурсов и не зависит годовая арендная плата. Поэтому при бенчмаркинге в первую очередь фокусируются использовании складских ресурсов, которые определяют стоимость выполнения операций.

Каждый склад того или иного предприятия находится в конкурентной борьбе с поставщиками 3-PL услуг. Однако, если деятельность склада соответствует мировым стандартам, то всегда есть возможность превратить её в самостоятельный вид бизнеса и стать 3-PL поставщиком для своей отрасли. Когда анализируют конкретный склад по показателям, которые используются в бизнесе, а именно финансовым показателям производительности, качества и длительности цикла, то владелец склада может принять решение, что ему выгоднее: держать собственный склад или воспользоваться услугами 3-PL склада.

Таблица 1

**Типовая аналитическая форма калькуляции затрат на логистику**

	Оплата труда	Аренда	Системы товарообработки	Информационные системы	Итого	Удельные затраты	Единица измерения удельных затрат
Приёмка, Р							Р/на одну приёмку
Размещение, Р							Р/ на одну строку
Хранение, Р							Р/ на одну складскую единицу
Отбор, Р							Р/ на одну строку
Комплектация, Р							Р/ на одну единицу отправки
Доставка, Р							Р/ на одну единицу доставки
Маркетинг, Р							Р/ на одну единицу обработки
Возвраты, Р							
Итого, Р							Р/на одну строку заказа
% от итога							
% от продаж							
Затраты на один заказ, Р							
Затраты на один короб, Р							
Затраты на одну строку заказа, Р							
Затраты на одну штуку, Р							
Затраты на единицу складской площади, Р							
Затраты на единицу веса, Р							
Затраты на одну складскую единицу							

Источник: Составлено автором на основании собственных данных

Для того чтобы выявить финансовые показатели деятельности склада, необходимо чтобы на складе существовала внутренняя система учёта склада с детализацией затрат по складским операциям, которые были указаны в таблице 1. Затраты по видам деятельности являются основой для сравнения с предложениями 3-PL складов и могут, в том числе быть основой для определения цен на услуги ответственного хранения.

Самый простой и распространённый показатель работы склада – это производительность [9]. Производительность, по определению, – соотношение отдачи от ресурсов и затрат, понесённых для достижения этой отдачи. Производительность

целесообразно измерять в трёх ключевых разрезах: персонал, пространство, системы обработки товара и информационные системы управления складом.

Обычно общая производительность труда определяется как соотношение количества единиц, заказов, строк в заказах, веса товара, отправленного со склада к количеству человеко-часов, потраченных на оперативную деятельность, контроль и управление складом. При анализе нужно учитывать, что очень высокая производительность труда может достигаться за счёт непропорционально высоких вложений в системы обработки товаров и информации.

Плотность хранения – это соотношение товарных запасов и площади склада или, другими словами, показатель производительности складских площадей, обычно выражается в стоимости товара или физическом объёме, количестве единиц хранения, которые могут быть размещены на каждом квадратном метре склада. Однако, этот показатель должен быть дополнен характеристиками загрузки склада, такими как процент занятых мест хранения от общего объёма мест и процент занятого объёма хранения от общего объёма. Если в случае с производительностью и точностью обработки товара, целью являются максимальные показатели, то плотность хранения должна находиться в заданном диапазоне. Слишком высокая плотность хранения говорит о перегруженности запасами, а слишком низкая о неадекватном использовании ресурсов.

Для характеристик качества работы склада используют показатели точности работы, характеризующие каждый участок склада:

- точность размещения – процент правильно размещённых единиц товара;
- точность хранения – процент мест хранения без расхождений факта по остаткам и данным учёта;
- точность отбора заказов – процент строк заказов, отображенных без ошибок;
- точность отгрузки – процент строк заказов, отгруженных без ошибок.

Показатели работы склада можно разграничить в зависимости от потока ресурсов входящего или исходящего, рисунок 1



**Рисунок 1 – Показатели качества работы склада, разграниченные по критерию потока**

Длительность складского технологического цикла – является важным показателем в бенчмаркинге, так как напрямую может влиять на операционный цикл предприятия и потребность предприятия в оборотных средствах, а для 3PL – склада – это не что иное, как производственный цикл, рисунок 2.



**Рисунок 2 – Длительность технологического цикла**

Здесь выделяют два главных показателя:

- время обработки товара при приёме и размещении (Dock-to-Stock Time – DTS) – время, прошедшее с момента прибытия товара на территорию склада до момента, когда он готов к отбору и отгрузке;
- длительность технологического цикла подготовки заказа (Waterhouse Order Cycle Time – WOCT) – время, прошедшее с момента, когда заказ поступил на склад, до момента, когда он готов в отгрузке.

В результате мы обобщили ключевые показатели деятельности склада для построения системы конкурентного бенчмаркинга. На основе этих показателей можно выявлять недостатки в деятельности склада или определять наиболее подходящего поставщика складских услуг и контролировать целесообразность заключения договора именно с ним.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Аристов В.М., Аристов А.М. Современные тенденции развития рынка складских услуг в регионах России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета – 2021. – №3, – С. 98-101
2. Домбровский А.Н., Коновалова Т.В., Надирян С.Л., Сенин И.С. Совершенствование складской логистики // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки – 2023. – №10, – С.158-162
3. Иванов Н.И, Фукова А.Ю. Конкурентный анализ. Бенчмаркинг // Экономический анализ теории и практика – 2009. – 22(151), – С.53-55
4. Карх Д.А., Морозова М.П. Модель формирования логистического интегрированного распределительного центра сельскохозяйственной продукции // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2018 – Т. 12, № 4. – С. 171-181
5. Котляревская И.В., Тёмкина И.М. Развитие кооперации и импортозамещения в промышленном регионе в условиях экономических санкций // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление – 2015. – №1 – С. 68-83
6. Мезенцева О.В., Мезенцева А.В., Кошеленко В.А. Механизм адаптации процесса нормализации операционной прибыли и денежного потока для российских предприятий в оценочной и аналитической деятельности. // Финансовая аналитика: проблемы и решения – 2012. – №27(117), – С. 7-11
7. Николаева Т.И. Рынок складской недвижимости и современные технологии складских операций. Известия // УрГЭУ – 2015. – 4(60) – С. 135-140

8. Платонов А. М., Козлов В.В. Принципы конструирования динамической модели управления организаций // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление – 2012. – №1, – С.31-40.
9. Фразелли Э. Мировые стандарты логистики /Фразелли Э. М: Альпина пабlishер, 2012 – с. 330
10. Черников А.В., Радьков В.А. Современные инновационные инструменты повышения конкурентоспособности компании // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика – 2011.– №5, – С.41-45

УДК 339.138  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_108

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ

---

**Стельмашенко Елена Васильевна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетингового менеджмента ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

**E-mail:** [daniils08@bk.ru](mailto:daniils08@bk.ru)

**Волкова Алина Сергеевна**

соискатель, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

ДНР

**E-mail:** [alinavv12@yandex.ru](mailto:alinavv12@yandex.ru)

В статье обоснована необходимость расширения содержания комплекса маркетинга взаимодействия для установления устойчивых долгосрочных отношений с потребителями и партнерами. По результатам анализа научных работ в данном направлении выявлено отсутствие единого подхода к определению состава комплекса маркетинга взаимодействия, что дало основание для авторской разработки комплекса маркетинга взаимодействия, состоящего из двух частей внутреннего и внешнего. Внутренняя составляющая охватывает компоненты традиционного маркетинга микс – товар, цену, место, продвижение и персонал. Внешняя составляющая включает такие компоненты, как отношения, вознаграждение, риск, взаимодействие в режиме реального времени. Рассмотрены возможности использования цифрового инструментария для повышения эффективности маркетинговой деятельности предприятий на рынке и обеспечения результативного взаимодействия. Определено, что основными драйверами цифровой трансформации комплекса маркетинга взаимодействия являются: технологии Big Data, бизнес-аналитика и искусственный интеллект, использование которых позволит обеспечить инновационное развитие предприятий, способствовать установлению устойчивых взаимоотношений сотрудничества и партнерства.

**Ключевые слова:** маркетинг взаимодействия, комплекс маркетинга взаимодействия, цифровые технологии, цифровая трансформация.

## DIGITAL TRANSFORMATION OF THE MARKETING COMPLEX OF INTERACTION IN THE CONSUMER MARKET

---

**Stelmashenko Elena Vasilievna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing Management, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

**E-mail:** [daniils08@bk.ru](mailto:daniils08@bk.ru)

**Volkova Alina Sergeevna**

applicant, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

**E-mail:** [alinavv12@yandex.ru](mailto:alinavv12@yandex.ru)

*The article substantiates the need to expand the content of the interaction marketing mix to establish sustainable long-term relationships with consumers and partners. Based on the results of the analysis of scientific works in this direction, the lack of a unified approach to determining the composition of the interaction marketing complex was revealed, which provided the basis for the author's development of the interaction marketing complex, consisting of two parts, internal and external. The internal component covers the components of traditional marketing mix – product, price, place, promotion and personnel. The external component includes such components as relationships, rewards, risk, and real-time interaction. The possibilities of using digital tools to improve the efficiency of marketing activities of enterprises in the market and ensure effective interaction are considered. It has been determined that the main drivers of digital transformation of the interaction marketing complex are: Big Data technologies, business analytics and artificial intelligence, the use of which will ensure the innovative development of enterprises and contribute to the establishment of sustainable relationships of cooperation and partnership.*

**Keywords:** *interaction marketing, interaction marketing mix, digital technologies, digital transformation.*

Маркетинг взаимодействия является одной из бизнес-функций на которую в большей степени влияют современные информационные и цифровые технологии. Предприятия в процессе своего функционирования на рынке используют Интернет для предоставления постоянной информации, обслуживания и поддержки, создавая положительное взаимодействие с потребителями и партнерами, которое может служить основой для долгосрочных отношений и поощрять долгосрочное сотрудничество на взаимовыгодных условиях. Концепция маркетинга взаимодействия переносит акцент с тактики маркетинговой деятельности на различные аспекты взаимодействия с потребителями и бизнес-партнерами, обеспечивающие развитие долгосрочных взаимоотношений на основе принципов сотрудничества, взаимовыгоды и учета интересов каждой их сторон, участвующих в маркетинговом взаимодействии.

В основу концепции маркетингового взаимодействия положена идея о том, что объектом внимания «... становится не совокупное решение, а отношения – коммуникации с покупателями и другими участниками процесса купли-продажи [3, с. 73]. Соответственно изменяется маркетинговый инструментарий такого взаимодействия, а комплекс маркетинга приобретает новые характеристики.

Первым обратил внимание на необходимость видоизменения традиционного комплекса маркетинга Кристиан Грёнроос, указавший, что «... для фирмы, применяющей стратегию взаимоотношений, комплекс маркетинга часто становится слишком ограничительным» [9, с 10]. По мнению автора, наиболее важные с маркетинговой точки зрения контакты с клиентами находятся за пределами маркетингового комплекса и являются интерактивными. В своих дальнейших трудах он уточнил, что комплекс маркетинга взаимодействия включает качество товара/услуги, открытость, гибкое ценообразование, служба работы с клиентами, диалог [10] и предполагает нацеленность, в первую очередь, на клиентов предприятия.

Гордон Ян, имеющий значительный опыт работы в области маркетинга и стратегии в крупных компаниях США, ввел понятие маркетинга партнерских отношений, который реализуется с помощью маркетинга «11 С», включающего следующие элементы: покупатель (customer), категории (categories), возможности (capabilities), затраты, прибыльность и ценность (costs, profitability and value), контроль над процессами, связанными с денежной наличностью (control over processes related to cash), сотрудничество и интеграция (collaboration and integration), производство по индивидуальным заказам (customizations), коммуникации, взаимодействие и позиционирование (communications, interaction and positioning), оценка потребителей (customer assessment), забота о потребителях (customer care), цепочка взаимоотношений (chain of relationships) [6, с. 94-95].

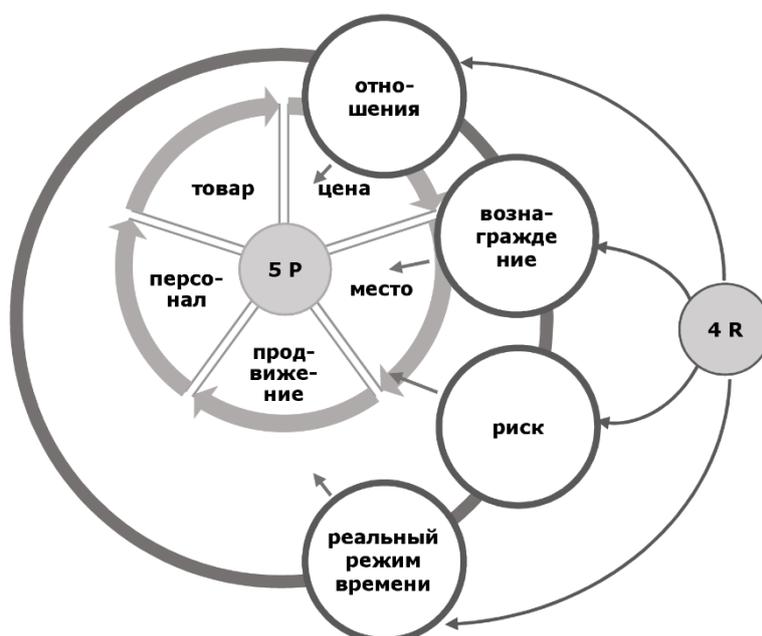
В этот же период канадский эксперт по маркетингу Э. Эттенберг заявил, что западный мир вошел в эпоху пост-экономики, когда потребитель руководствуется не потребностями, а желаниями. Развивая теорию маркетинга взаимоотношений, Э. Эттенберг предложил собственное видение элементов комплекса маркетинга взаимодействия – «4 R», в составе которого выделил: отношение (relation) – коммуникационное взаимодействие между продавцом и покупателем, экономия (retrenchment) – стремление к максимальной эффективности при минимальных затратах, релевантность (relevance) – постоянные изменения под изменяющиеся потребности покупателей, вознаграждение (reward), полученное потребителем [11, с. 139]. Пантелеев Д.Н., Созинова А.А., Ганебных Е.В. в своих исследованиях расширили модель Э. Эттенберга добавив в качестве пятого R-элемента риск (risk), обосновав его необходимость неопределенностью внешней среды и неоднозначностью принятия решений [8, с. 4154]. Германчук А.Н. рассматривая маркетинговое взаимодействие в системе распределения товаров, выделяет области взаимодействия производителей, дистрибьюторов и ритейлеров, к которым относятся «...изучение и прогнозирование спроса, управление поставками и закупками, управление ассортиментом, распределение и сбыт товаров, логистика, сервисное обслуживание...» [5, с. 136], каждое из которых повышает ценность предложения как для клиентов, так и самого предприятия.

По мнению Блэкуэлла Р., Миниарда П. и Дж. Энджела наиболее полная ориентация маркетинговой деятельности на привлечение новых и удержание существующих потребителей в рамках концепции маркетинга взаимоотношений может быть достигнута за счет «семь "R" маркетинга-микс»: исследования (research), скорость (rate), ресурсы (resources), розничная торговля (retailing), надежность (reliability), вознаграждение (reward) и взаимоотношения (relationship) [2]. Можно отметить, что в данном случае авторы рассматривают как внутренние (ресурсы, исследования, вознаграждения), так и внешние (скорость, розничная торговля, взаимоотношения, надежность) переменные.

Таким образом можно сделать вывод, что вопрос о составляющих комплекса маркетинга взаимодействия остается открытым на сегодняшний день. По нашему мнению, полностью отказываться от традиционного комплекса маркетинга в пользу новых элементов не совсем целесообразно, поскольку участники маркетингового взаимодействия реализуют собственную маркетинговую политику, реализуя определенный товарный ассортимент (product), формируя цены на свои товары или услуги (price), предлагают товары в определенном месте (place) и разрабатывают политику продвижения (promotion), используя знания, навыки и профессионализм персонала (personnel), т.е. комплекс «маркетинга микс». Между тем, содержание маркетингового комплекса в процессе взаимодействия выходит за пределы предприятия посредством установления длительных устойчивых взаимоотношений с партнерами (relationship), обеспечивая получение определенного вознаграждения как потребителями в виде удовлетворения их потребностей, так и участников взаимодействия в виде выгод и преимуществ сотрудничества (reward), которые в силу неопределенности внешней среды и большого количества участников сопряжены с рисками (risk).

В настоящее время основой для создания новых продуктов, ценностей, отношений становятся цифровые технологии, которые в свою очередь обеспечивают получение конкурентных преимуществ на большинстве рынков. Происходит цифровизация большинства маркетинговых процессов в деятельности предприятий, которая позволяет осуществлять коммуникации с помощью цифровых каналов взаимодействия, что вносит существенные коррективы в содержание комплекса маркетинга взаимодействия и формирует его цифровую направленность. Это свидетельствует о необходимости использования еще одного элемента, обеспечивающего взаимодействие между предприятием, поставщиками, партнерами и потребителями в режиме реального времени (real-time). Таким образом рекомендуемый комплекс маркетинга взаимодействия состоит из двух частей внутреннего и внешнего, который можно представить в виде «5 P + 4 R» (рисунок).

Ряд исследований показывает, что использование цифровых технологий в маркетинге приносит прибыль и обеспечивает существенную экономию ресурсов, а в условиях глобальной компьютеризации роль цифрового маркетинга будет расти, что обусловлено удобством и выгодой как потребителя, так и предприятия. При этом каждый из элементов комплекса маркетинга приобретает определенные цифровые элементы. Так, в процессе формирования товарной политики предприятия обеспечивают визуальную представленность товарного ассортимента на своих сайтах, проводят мониторинг действий покупателя и анализ конверсии сайта. При разработке ценовой политики проводится мониторинг цен конкурентов с использованием веб-аналитики, а наличие функции «сравнение» позволяет осуществлять корректировку цен. Наибольшие цифровые изменения касаются элемента «продвижения», где появление медийной рекламы, новых каналов передачи информации, маркетинга в социальных сетях, SEO-оптимизации и другого инструментария позволяет существенно улучшить качество политики продвижения. Соответственно изменяются требования к персоналу предприятий в части овладения цифровой грамотностью и цифровыми компетенциями при осуществлении маркетинговой политики.



Источник: составлено авторами на основе [2, 6, 10, 11]

### **Рисунок – Комплекс маркетинга взаимодействия в условиях цифровизации**

Использование цифровых технологий во втором внешнем блоке комплекса маркетинга взаимодействия, включающего элементы «4 R» (отношения, вознаграждение, риск, режим реального времени), позволяет «...выстраивать и углублять многоканальную коммуникацию, как с потребителем, так и с партнерами» [7, с. 94]. Основными драйверами цифровой трансформации комплекса маркетинга взаимодействия являются: использование технологий Big Data, бизнес-аналитика и искусственный интеллект.

Внедрение Big Data изменяет привычную бизнес-среду предприятий, позволяет автоматизировать часть бизнес-процессов и повысить эффективность маркетинговой деятельности предприятия. Использование информационных данных обеспечит учет потребностей клиентов, получение выгоды от взаимодействия всеми участниками взаимодействия и снизить риски, что позволит лучше спланировать полномасштабную реализацию нововведений, сбыт продукции и механизм ее продвижения на рынок.

Целью использования технологий ВІ является интерпретация большого количества данных с акцентированием внимания только на ключевых факторах эффективности взаимодействия, моделируя результаты различных вариантов

действий, отслеживая результаты принятия решений с точки зрения приносимой выгоды для каждого из участников маркетингового взаимодействия.

Искусственный интеллект определяется как «... тип работы, который сочетает в себе различные бизнес-приложения, технологии, а также облачные вычисления, сетевое оборудование, робототехнику, вычисления и разработку цифровых медиа» [1, с. 4727] и позволяет улучшить взаимодействие с помощью чат-ботов, голосовых помощников; формировать качественный контент на основе его генерации, обработки и анализа; создавать персонализированные предложения для заинтересованных лиц.

Наибольшее распространение в последнее время получили концепции управления отношениями, как с потребителями – CRM-системы (Customer Relationship Management), так и с партнерами – SRM-системы (Supplier Relationship Management), использование которых позволяет не только автоматизировать процессы работы с клиентами и с участниками маркетингового взаимодействия, но и анализировать и сегментировать клиентскую базу, найти оптимальных поставщиков, анализировать продажи товара в динамике, в разрезе точек продажи и отдельных товаров, оценивать эффективность маркетинговых мероприятий [4]. Следует также отметить появление и быстрое развитие усовершенствованной версии системы – модели SaaS (software as a service), основанной на использовании облачных технологий.

Важной особенностью современного комплекса маркетинга взаимодействия является коммуникации с использованием режима реального времени, что стало возможным только с появлением цифровых технологий. Такое взаимодействие предприятия со своими клиентами и партнерами позволяет обеспечить быструю (часто мгновенную) обратную связь, способствует активному продвижению бренда в интернет-среде, способствует повышению лояльности участников взаимодействия.

Таким образом, современные условия функционирования предприятий формируют необходимость цифровой трансформации комплекса маркетинга взаимодействия, расширения маркетингового инструментария работы на рынке, совершенствования бизнес-моделей с учетом происходящих изменений в бизнес-среде, что позволит обеспечить инновационное развитие предприятий, способствовать установлению устойчивых взаимоотношений сотрудничества и партнерства, а соответственно повысить эффективность маркетинговой деятельности по удовлетворению потребностей потребителей.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Агаметов И.Э., Вечкинзова Е.А. Применение искусственного интеллекта и машинного обучения в практике цифрового маркетинга // Креативная экономика. 2023. Том 17. № 8. С. 2745-2760.
2. Блэкуэлл, Р. Поведение потребителей / Р. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел. – 10-е изд. / пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 944 с.
3. Вагапова Н. А., Азизова Г. Р. Маркетинг взаимоотношений – новая концепция маркетинга // Вестник Казанского государственного энергетического университета. 2020. № 1 (4). С. 71-75.
4. Германчук А.Н., Войтюк-Ченакал М.В. Значение CRM-систем при разработке маркетинговой политики предприятия // В сборнике: Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: материалы международной научно-практической конференции. 2020. – С. 200-205.
5. Германчук А. Н. Маркетинговое взаимодействие участников системы распределения товаров // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2021. – № 10. – С. 135-139.
6. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / пер. с англ. СПб: Питер, 2001. 384 с.
7. Крымшочалова Д.А., Шогенова З.А., Темукуева Л.М. Трансформация маркетинга в условиях цифровизации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2020. № (4 (270)). С. 87-95.

8. Пантелеев Д.Н., Созинова А.А., Ганебных Е.В. Модернизация комплекса маркетинга: от модели 4R к модели 5R // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 11. С. 4149-4160.

9. Grönroos C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // Management Decision. 1994. Vol. 32. no. 2. pp. 4-20.

10. Grönroos K. Service Management and Marketing: A customer relationship management approach / Chichester : Wiley. 2000. pp. 331-335.

11. Ettenberg E. The Next Economy : Will You Know Where Your Customers Are?/ McGraw-Hill, 2001. – 256 p.

УДК 631.1.017

DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_114

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЖИВОТНОВОДЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ МАЛОГО АГРОБИЗНЕСА

**Федотова Ольга Ивановна**

Старший преподаватель кафедры «Организация и менеджмент»,  
ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический  
университет»

**E-mail:** [FedotovaOI@yandex.ru](mailto:FedotovaOI@yandex.ru)

**SPIN-код:** 8848-8160

**Митин Сергей Герасимович**

Доктор экономических наук, профессор, Первый заместитель председателя  
Комитета Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации по  
аграрно-продовольственной политике

**E-mail:** [ngiej135@mail.ru](mailto:ngiej135@mail.ru)

**Проваленова Наталья Владимировна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры «Организация и менеджмент»,  
ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический  
университет»

**E-mail:** [provalenova@list.ru](mailto:provalenova@list.ru)

**SPIN-код:** 6111-7685

**Зубренкова Ольга Анатольевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и  
аудит», ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический  
университет»

**E-mail:** [olelukoe85@mail.ru](mailto:olelukoe85@mail.ru)

**SPIN-код:** 8969-6850

Статья посвящена изучению значимости цифровизации для животноводческой отрасли малого агробизнеса, на примере крестьянских (фермерских) хозяйств РФ, выявлению основных тенденций ее развития.

Анализ показал, что разработка технических средств, программного обеспечения, которые можно использовать в К(Ф)Х набирает обороты. При выборе цифровых технологий, программных продуктов, средств автоматизации, необходимо учитывать особенности сельскохозяйственной деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств: поголовье животных, обеспеченность финансовыми ресурсами, вид животных, тип содержания животных (привязное, беспривязное, на выгуле).

Для укрепления конкурентных преимуществ К(Ф)Х на рынке, повышения эффективности их функционирования необходимо изучение и применение в хозяйствах успешных практик внедрения положительного опыта, повышение квалификации руководителей и персонала, получение новых знаний по цифровым технологиям. Без поддержки со стороны государства в части предоставления дотаций, льгот по налогообложению, кредитованию, внедрять цифровые технологии в производственные, управленческие процессы крестьянским (фермерским) хозяйствам будет очень сложно.

По результатам исследования в работе определена роль цифровых технологий в развитии фермерских хозяйств, определены ключевые проблемы в цифровом развитии фермерства, а также предложены мероприятия, способствующие решению проблем цифровизации К(Ф)Х.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровые технологии, животноводство, малый агробизнес, крестьянские (фермерские) хозяйства, сельское хозяйство.

## **DIGITALIZATION OF THE LIVESTOCK INDUSTRY AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AGRIBUSINESS**

---

**Fedotova Olga Ivanovna**

Senior Lecturer of the Department of Organization and Management, Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics

**E-mail:** [FedotovaOI@yandex.ru](mailto:FedotovaOI@yandex.ru)

**Mitin Sergey Gerasimovich**

Doctor of Economics, Professor, First Deputy Chairman of the Committee of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation on Agrarian and Food Policy,

**E-mail:** [ngiei135@mail.ru](mailto:ngiei135@mail.ru)

**Provalenova Natalia Vladimirovna**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Organization and Management, Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics

**E-mail:** [provalenova@list.ru](mailto:provalenova@list.ru)

**Zubrenkova Olga Anatolyevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics

**E-mail:** [olelukoe85@mail.ru](mailto:olelukoe85@mail.ru)

The article is devoted to the study of the importance of digitalization for the livestock industry of small agribusiness on the example of peasant (farm) farms of the Russian Federation, to identify the main trends in its development.

The analysis showed that the development of technical tools and software that can be used in farms is gaining momentum. When choosing digital technologies, software products, automation tools, it is necessary to take into account the peculiarities of agricultural activities of peasant (farm) farms: livestock, financial resources, type of animals, type of animal husbandry (tethered, loose, on a walk).

In order to strengthen the competitive advantages of farms in the market and increase the efficiency of their functioning, it is necessary to study and apply successful practices of introducing positive experience in farms, improve the skills of managers and staff, and gain new knowledge on digital technologies. It will be very difficult for peasant (farmer) farms to introduce digital technologies into production and management processes without support from the state in terms of providing subsidies, tax benefits, and loans.

According to the results of the research, the role of digital technologies in the development of farms is determined, key problems in the digital development of farming are identified, and measures are proposed to help solve the problems of digitalization of farms.

**Keywords:** digitalization, digital technologies, animal husbandry, small agribusiness, peasant (farmer) farms, agriculture.

Современное развитие аграрной экономики страны характеризуется усилением роли и значимости малого бизнеса. Малые формы хозяйствования, в т.ч. крестьянские (фермерские) хозяйства вносят значительный вклад в производство продовольственной продукции. Сельскохозяйственная деятельность крестьянских

(фермерских) хозяйств становится осязаемым агрегатором территориального и социального развития сельских территорий. Создавая дополнительные рабочие места, они являются основным источником дохода сельского населения, способствуют частичному уменьшению безработицы.

Наличие различных организационно-правовых форм хозяйствования, в том числе крестьянских (фермерских) хозяйств позволяет повысить качество жизни на селе, сохранить сельские территории и сельский ландшафт, способствует развитию сельских поселений, формированию особой общности крестьянства, что поддерживает сложившиеся традиции, специфический сельский уклад жизни.

Ежегодно производство сельхозпродукции крестьянскими (фермерскими) хозяйствами увеличивается в среднем на 19,4%, в основном за счет роста производства растениеводческой продукции в 2,2 раза, в то время как производство продукции животноводства увеличилось только в 1,5 раза (таблица 1).

Таблица 1

**Произведено продукции крестьянско-фермерскими хозяйствами России, млрд. руб.**

	2018	2019	2020	2021	2022	Темп роста, %
Всего продукция сельского хозяйства	670,0	793,3	964,2	1184	1350,4	201,6
в том числе:						
растениеводства	530,2	636,6	792,7	994,7	1137,3	214,5
животноводства	139,8	156,7	171,5	189,4	213,1	152,4

Источник: Составлено автором на основании [15]

На изменение темпов роста производства продукции животноводства, главным образом оказало влияние увеличение инвестиций со стороны государства, развитие племенной работы, внедрение хозяйствами новых технологий выращивания.

Несмотря на то, что доля животноводческой продукции в структуре производства К(Ф)Х увеличивается, её размер остается достаточно низким (15,7%). Так в 2022 году доля производства молока составила 9%, яиц – 1,3%, скота и птицы в живом весе – 3,8%.

Низкая заинтересованность фермеров к животноводческой деятельности обуславливается специфическими особенностями отрасли: высокой трудоемкостью и капиталоемкостью отрасли, малыми сроками годности произведенной продукции, необходимостью высокого уровня организации зоотехнической работы, полноценного кормления, повседневного ухода, селекции.

Одним из инструментов дальнейшего развития современного конкурентоспособного мелкотоварного аграрного бизнеса, в том числе крестьянских (фермерских) хозяйств, сокращения издержек производства продукции и повышения производительности труда является цифровизация, о чем свидетельствуют отечественные и зарубежные исследования [3, 5, 8, 9,12-14].

Представляя собой процесс внедрения современных цифровых технологий и решений в различные бизнес-процессы и системы управления, она позволяет сформировать оптимальные организационно-территориальные условия, обеспечивающие повышение производительности труда, продуктивности животных, способствует ускорению продаж, улучшению качества услуг, снижению материальных затрат, повышает эффективность деятельности организации в целом. Цифровизация включает в себя использование различных информационных и коммуникационных технологий, автоматизацию процессов, аналитику данных, интернет вещей (IoT), искусственный интеллект (ИИ), робототехнику, анализ больших данных, электронную коммерцию и другие инновационные инструменты [6].

Как показали исследования, данные технологии позволяют фермерам снизить затраты на производство сельскохозяйственной продукции более чем на 20%.

В целях ускорения цифровизации производственных процессов для сельхозтоваропроизводителей создана единая национальная платформа «Цифровое сельское хозяйство». Она включает государственные и частные сервисы, цель которых контроль, регулирование, сбор данных, выявление проблем цифровизации и информационная поддержка товаропроизводителей.

Данная платформа включает несколько сервисов: (модуль «Агрорешения» («Умная» ферма», «Умное стадо»), отраслевая электронно-образовательная среда «Земля знаний», система подготовки специалистов), позволяющих управлять производственными процессами в сельском хозяйстве как на региональном, так и муниципальном уровнях. Использование информационных ресурсов портала позволит оптимизировать производственные процессы, сократить расходы, увеличить объемы производства продукции, а также улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности сельхозтоваропроизводителей.

Для ускорения внедрения цифровых технологий в животноводство утверждена Стратегия цифровой трансформации сельского хозяйства «Моя цифровая ферма». Она предусматривает обучение и вовлечение в отрасль квалифицированных ИТ-специалистов, которые позволят ускорить внедрение и использование цифровых технологий, направленных на оцифровку данных в животноводстве, включая информацию о кормовой, генетической и селекционной базе, создание цифровых двойников животноводческих ферм для прогнозирования производственных процессов.

Однако внедрение цифровых технологий могут позволить себе в основном крупные хозяйства, агрохолдинги, в то время как малые формы хозяйствования из-за отсутствия свободных денежных средств не имеют такой возможности.

В свою очередь, по мнению ряда ученых, промедление с внедрением современных цифровых технологий в деятельность малого аграрного бизнеса может привести к снижению конкурентоспособности фермеров, ограничению доступа на аграрные рынки и т.д. [6].

В настоящее время за рубежом достаточно широкое применение получили комплексные аппаратно-программные решения в области «умного животноводства», включающие виртуальное ограждение пастбищ, системы управления производством на основе сети беспроводных датчиков и специальных мобильных приложений, автоматизированный анализ данных дистанционного мониторинга состояния животных, а также применение PLF-технологий [5,12].

Для автоматизации бизнес-процессов в хозяйствах животноводческого направления используются различные технологии, мобильные приложения, применяемые для сбора и хранения информации по животным, микроклимату в помещениях, контроля за доением и сортировкой животных. Они также позволяют провести анализ полученных данных со сканеров, датчиков, составить отчет, прогноз на следующий сезон [2].

Необходимо отметить, что ряд цифровых технологий, например, в доильном секторе (датчики для измерения количества молока, автоматические дозаторы концентратов), широко используются и доступны уже несколько десятилетий. В то время как некоторые из них не получили широкого распространения (системы слежения за животными, автоматическое обнаружение охоты, доильные роботы).

Успешно развивается цифровизация животноводства в США, Китае, странах Евросоюза, где фермеры активно пользуются платформами для совместного использования оборудования, приложениями по идентификации животных, автоматическому изучению популяции пород скота. Кроме того, они используют датчики, которые передают данные о двигательной активности животного, температуре, продолжительности пережевывания корма, кислотности желудка, периоде половой охоты и др., сенсоры для доильных роботов и систем кормления [8,10].

Как показывает практика, применение таких датчиков позволяет увеличить надои на одну корову примерно на 4 кг в сутки. А их использование в комплексе с другими устройствами способствует повышению рентабельности производства в целом.

Современным фермерам на сегодняшний день доступны технологии управления микроклиматом, мобильные коммуникационные технологии, технологии систем позиционирования (GPS), программные системы и роботизированные комплексы, искусственный интеллект на базе облачных систем.

Одним из направлений инновационного развития животноводства является оснащение молочных ферм роботизированными системами доения (доильными роботами). Первые доильные роботы появились в Нидерландах в 1992 году, в Норвегии первые доильные роботы появились в 2000 году. На сегодняшний день количество автоматизированных доильных систем в мире превысило 40 тыс. единиц. По мнению немецких специалистов, к 2025 году роботы будут доминировать на фермах с поголовьем от 50 до 250 голов.

В России число доильных роботов достигло порядка 950 в 184 хозяйствах, при этом роботизация животноводства в России происходит неравномерно. В основном это единичные случаи, вместе с тем, например, в Калужской области благодаря региональной программе «Сто роботизированных молочных ферм» на 20 фермах были внедрены роботы по доению коров.

Среди К(Ф)Х получили широкое распространение различные мобильные или онлайн приложения, которые при загрузке данных с техники, датчиков, других внешних приложений получают точные рекомендации по осуществлению дальнейших действий с учетом анализа различных факторов. Например, для контроля откорма животных используется система компьютерного зрения, которая состоит из камеры и программного обеспечения. Данная технология позволяет контролировать здоровье животных, обнаруживать признаки тревоги, необычного их поведения, отслеживать качество питания и ежедневные привесы. Все это в совокупности способствует принятию своевременных управленческих решений по улучшению благополучия животных и повышению их производительности.

Такие технологии обеспечивают мониторинг времени и объема кормления, повышают эффективность откорма животных на 15% и способствуют увеличению сохранности корма на 1-2% [1].

Не смотря на широкое применение технологии чипирования животных, существует проблема обработки получаемой с чипов информации, что требует разработки соответствующих цифровых технологий на базе учетных платформ.

Одной из проблем является доступность использования зарубежных технологий, которые в настоящее время применяются только крупными фермерскими хозяйствами.

В тоже время, если раньше в основном использовалось зарубежное программное обеспечение, достаточно дорогое, разработанное для конкретного производителя, с несовместимыми друг с другом решениями, то в настоящее время появились отечественные программные продукты, ориентированные в том числе на небольшие хозяйства. Данные продукты решают типовые задачи зоотехника и ветврача (диагностика болезней животных, управление оперативными мероприятиями на ферме КРС, их учет и контроль), позволяют своевременно выполнять необходимые мероприятия (осеменения, проверки на стельность, ветеринарные мероприятия и т.д.), сокращать простой животного, что способствует получению дополнительной прибыли. При этом главным преимуществом данных программ перед зарубежными является их стоимость [4].

Одной из инноваций в повышении продуктивности крупного рогатого скота молочного направления является использование очков дополненной реальности. Научные исследования, подтверждают, что показ изображений луга и посевных пастбищ повышает молочную продуктивность коров, поднимая им настроение и делая их более счастливыми [11].

Для решения задач внутреннего управления, повышения эффективности деятельности в хозяйствах необходима система электронного документооборота, позволяющая эффективно организовать бухгалтерский учет и улучшить систему

контроллинга. При этом возможна оптимизация цепочек создания добавленной стоимости.

Цифровые технологии способствуют не только повышению эффективности производственных процессов, но и реализации продукции, а также привлечению инвестиций. Так, внедрение технологии блокчейн за счет исключения посредников упрощает процесс реализации сельскохозяйственной продукции, краудфандинга способствует привлечению инвестиций за счет более широкого охвата потребителей, что в конечном итоге влияет на развитие и модернизацию малого аграрного бизнеса [5].

В последние годы актуальным становится реализация продукции через маркетплейсы, на долю которых в 2021 году приходилось 42% всего мирового рынка электронной торговли.

Агромаркетплейс – это специализированная онлайн площадка, которая объединяет фермеров и предприятия АПК в одном информационном пространстве для продвижения товарного ассортимента, привлечения большого количества покупателей.

В этом плане интересен опыт Китая, где фермеры, обученные электронной коммерции, для реализации собственной продукции используют соответствующую цифровую платформу, которая помогает им меньше зависеть от дистрибьюторов и дает возможность продавать продукцию напрямую потребителям [7].

В России также существует несколько популярных площадок, которые пользуются активным спросом. В частности, сервис Россельхозбанка «Свое родное» на базе электронной платформы «Свое. Фермерство» позволяет фермерам создавать свой каталог продукции, прикреплять фотографии и видео товаров собственного производства для реализации продукции или оказания услуг без посредников, в том числе туризма. Например, в рамках проекта «За городом» крестьянские фермерские хозяйства предлагают экскурсии по своим хозяйствам с целью демонстрации организации производства, дегустации многообразных блюд русской кухни, проведения мастер-классов по приготовлению фермерских продуктов, активного отдыха и прогулок с животными. Онлайн торговая площадка «Электронный фермер» позволяет заказывать продукты от фермеров с доставкой, создавать интернет-магазины, мобильные приложения и автоматизировать систему контроля заказов, в том числе мониторить курьерскую службу. Онлайн-агрегатор «Ешь Деревенское» сотрудничает с небольшими фермами по доставке продуктов на дом. Важным условием является качество продукции, подтвержденное документально, а также соблюдение требований к условиям содержания животных и технологиям производства. Информационно-торговая платформа «Твойпродукт» предоставляет возможность реализации сельхозпродукции не только в розницу, но и оптом.

По мнению ряда исследователей, в условиях дисбаланса спроса и предложения, роста цен на продукцию АПК переход крестьянско-фермерских хозяйств на механизмы электронной коммерции поможет им стабилизировать свой бизнес.

Учитывая вышеизложенное, можно говорить о том, что цифровизация животноводческой отрасли в крестьянских (фермерских) хозяйствах позволяет повысить продуктивность животных, снизить не только затраты на производство продукции, но и транзакционные издержки, оптимизирует и упрощает цепочку поставок от производителя до потребителя, что в конечном итоге влияет на конкурентоспособность фермерской продукции, повышает доходы фермеров и их благосостояние.

Вместе с тем, исследование процессов внедрения цифровых технологий в деятельность крестьянских (фермерских) хозяйств России, показало, что в настоящее время существует немало проблем, которые тормозят трансформационные процессы:

- отсутствие готовности и мотивации к изменениям у крестьянских (фермерских) хозяйств;
- несовершенство нормативно-правового регулирования цифровизации животноводческой отрасли;
- отсутствие у фермеров достаточных финансовых средств для закупки цифровой техники и технологий;

- недостаточная информированность малых форм хозяйствования о существующих внедряемых системах, цифровых технологиях, о целесообразности их освоения, а также эффектах от их использования;
- дефицит квалифицированных кадров в сельской местности, имеющих соответствующие цифровые компетенции, в том числе низкая цифровая готовность работников и руководителей К(Ф)Х;
- неразвитая цифровая инфраструктура в сельской местности;
- сложности включения малого агробизнеса в единую цифровую экосистему [7].

Подводя итог можно сказать, что для решения вышеуказанных проблем необходимо совершенствовать механизм финансирования цифровизации АПК в части предоставления более широких и действенных инструментов поддержки цифровой трансформации крестьянских (фермерских) хозяйств. Одним из направлений государственной политики должна стать пропаганда эффективности и возможности внедрения различных цифровых технологий в сельскохозяйственное производство малого агробизнеса. Должны реализовываться мероприятия по повышению цифровой грамотности фермеров, в том числе через реализацию соответствующих программ дополнительного образования и повышения квалификации на базе организаций среднего профессионального и высшего образования.

Кроме того, необходимо расширение научных исследований в области «умного» животноводства, которые будут учитывать специфику производства в малых формах хозяйствования, и будут направлены на удешевление цифровых продуктов для фермеров.

Вместе с тем, без обеспечения сельских территорий необходимой цифровой инфраструктурой невозможна цифровизация сельскохозяйственного производства малых форм хозяйствования, а, следовательно, в первую очередь должны быть решена задача расширения возможности доступа сельского населения к сети «Интернет».

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Водяников В. Т., Эдер А.В. Роль научно-технического прогресса при модернизации АПК в условиях цифровой трансформации // Журнал Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2023. №9. С. 64-68. DOI: 10.31442/0235-2494-2023-0-9-64-68
2. Волков И.В., Балдов Д.В. Система поддержки принятия решений при выборе наилучшей альтернативы (на примере оптовой закупки коровьего молока) // International Journal of Open Information Technologies. 2022. Т. 10. № 5. С. 35-41. ISSN: 2307-8162
3. Завиваев Н.С. Нормативно-правовые аспекты цифровой трансформации сельского хозяйства // Вестник НГИЭИ. 2023. № 9 (148). С. 63–72. ISSN 2227–9407. DOI: 10.24412/2227-9407-2023-9-63-72
4. Лукьянов П. Б. Компьютерные программы «КОРАЛЛ»: автоматизация управления ветеринарными мероприятиями // Журнал сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2011. №11. С. 50-57. DOI: 10.31442/0235-2494-2021-0-11-50-57
5. Маринченко Т.Е. Информационные технологии для малых форм хозяйствования в АПК // Журнал «Агротехника и энергообеспечение». 2021. №4 (33), С. 182-189.
6. Питерская Л.Ю., Ищенко Т.Л., Назаретян К.А., Кумпилов Н.Т. Цифровая трансформация экономики фермерских хозяйств и проблемы использования кредитных ресурсов // Журнал «Естественно-гуманитарные исследования». 2022. С. 239-242.
7. Попова Л.В. Особенности цифрового преобразования российского малого агробизнеса // Ежеквартальный рецензируемый, реферируемый научный журнал «Вестник АГУ», Выпуск 2 (280), 2021, С. 83-91. DOI: 10.53598 / 2410-3683-2021-2-280-83-91/

8. Сушенцова С.С., Литвина Н.И., Быковская Н.В. Основные направления цифровизации фермерского производства // Научный журнал Вестник РГАЗУ. № 38 (43). С.166-173.
9. Тарасов В.И. Цифровизация как очередной этап информатизации малого и среднего бизнеса в аграрной сфере России и Китая // Journal of Economy and Business. 2021. С. 185-188. DOI:10.24412/2411-0450-2021-4-2-185-189
10. Шеметов А.И., Иванов А.С. Роль технических элементов цифровизации в развитии современного животноводства // Электронный научно-производственный журнал «АгроЭкоИнфо». №S7. 2021. DOI: 10.51419/20217010
11. Ширинкина Е.В. Ферма 4.0 – ферма будущего в условиях развития цифровизации // Вестник НГИЭИ. 2022. № 3 (130), С. 122–132, DOI: 10.24412/2227-9407-2022-3-122-132.
12. Эреджепова Р.К. Цифровизация в сфере фермерства: сущность, проблемы, перспективы // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Новые экономические исследования». 2020. С. 104-106
13. Neethirajan Suresh / Digitalization of Animal Farming/ Neethirajan, S.; Kemp, B. Digital Livestock Farming. Sensing and Bio-Sensing Research, 2021, 32, 100408. <https://doi.org/10.1016/j.sbsr.2021.100408>. URL: <https://www.preprints.org/manuscript/202007.0040/v1>
14. Shamin A, Frolova O, Makarychev V, Yashkova N, Kornilova L, Akimov A / Digital transformation of agricultural industry / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Volume 346, 5th International Conference on Agricultural and Biological Sciences (ABS) 21–24 July 2019, Macau DOI 10.1088/1755-1315/346/1/012029 URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/346/1/012029/meta>
15. Федеральная служба государственной статистики URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy) (дата обращения 01.12.2023)

УДК 338.46  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_122

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ АКТИВНОСТЬ В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВТОМОБИЛЬНЫХ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК В КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Федяева Анастасия Викторовна**

Аспирант,

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет»

**E-mail:** [fedyaeva.84@yandex.ru](mailto:fedyaeva.84@yandex.ru)

Научный руководитель: Бильчак Василий Степанович,

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и финансов,

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет»

**E-mail:** [vasilij.bilchak@klgtu.ru](mailto:vasilij.bilchak@klgtu.ru)

На предпринимательскую активность, особенно на мотивацию предпринимательства, поочередно влияет состояние внутренней и внешней политики, а также состояние развития экономики или народного хозяйства. В данной статье проведено исследование развития предпринимательской активности в Калининградской области в сфере международных автомобильных грузоперевозок. Целью исследования является анализ текущего состояния предпринимательской активности в данном регионе, выявление факторов, способствующих или препятствующих развитию этой отрасли, а также предложение рекомендаций для её улучшения. Для достижения поставленной цели был проведен анализ основных статистических показателей отрасли, а также изучена научная литература по данной теме.

В статье использованы следующие теоретические методы исследования: анализ источников статистической информации по автомобильным грузоперевозкам предприятий Калининградской области, сравнение статистических показателей региона с показателями в целом по Российской Федерации с целью выявить зависимость между результатами деятельности и основными макроэкономическими показателями, моделирование прогнозных значений грузоперевозок.

Прогнозирование с помощью трендового анализа с учетом недостатков позволяет предположить объем будущих грузоперевозок на основании тренда. Использование математических методов в анализе экономических показателей позволяет на основании имеющихся данных предсказать наиболее вероятное значение искомых данных. Полученные результаты отражают модель, которую можно применить в оценке эффективности предпринимательской деятельности в сфере международных грузоперевозок, а также позволяют сделать обоснованный вывод существующему экономическому положению отрасли в регионе.

**Ключевые слова:** предпринимательская активность, мотивация, международные автомобильные грузоперевозки, статистика грузооборота Калининградской области, эффективность автомобильных грузоперевозок.

# ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE FIELD OF INTERNATIONAL ROAD FREIGHT TRANSPORTATION IN THE EXCLAVE REGION

---

**Fedyaeva Anastasia Viktorovna**

Postgraduate student, Kaliningrad State Technical University

**E-mail:** [fedyaeva.84@yandex.ru](mailto:fedyaeva.84@yandex.ru)

*Entrepreneurial activity, especially the motivation for entrepreneurship, is alternately influenced by the state of domestic and foreign policy, as well as the state of economic or national economic development. This article conducts a study of the development of entrepreneurial activity in the Kaliningrad region in the field of international road freight transportation. The purpose of the study is to analyze the current state of entrepreneurial activity in a given region, identify factors that promote or hinder the development of this industry, as well as offer recommendations for its improvement. To achieve this goal, an analysis of the main statistical indicators of the industry was carried out, and scientific literature on this topic was also studied.*

*The article uses the following theoretical research methods: analysis of sources of statistical information on road freight transportation of enterprises in the Kaliningrad region, comparison of statistical indicators of the region with indicators for the Russian Federation as a whole in order to identify the relationship between performance results and main macroeconomic indicators, modeling forecast cargo transportation values.*

*Forecasting using trend analysis, taking into account gaps, allows you to predict the volume of future cargo transportation based on the trend. The use of mathematical methods in the analysis of economic indicators allows, based on the available data, to predict the most likely value of the required data. The results obtained reflect a model that can be applied in assessing the effectiveness of business activities in the field of international cargo transportation, and also allow us to draw a reasonable conclusion about the current economic situation of the industry in the region.*

**Keywords:** *entrepreneurial activity, motivation, international road freight transportation, statistics of freight turnover in the Kaliningrad region, efficiency of road freight transportation.*

В процессе осуществления международных автомобильных перевозок наиболее актуальной проблемой является оценка развития предпринимательской деятельности, так как в условиях усиления санкций со стороны западных стран коммерческие перевозчики, работающие на территории Калининградской области, несут дополнительные расходы на фоне сокращения спроса на свои услуги по международным перевозкам.

На предпринимательскую деятельность в сфере международных перевозок, таким образом, на фоне сложной политической обстановки в регионе воздействует множество, в том числе, и непредсказуемых факторов, которые способны оказывать в основном негативное влияние на отрасль. Помимо этого, преобладание в международных автомобильных перевозках сборных грузов влечет за собой усложнение логистических операций на фоне увеличения рентабельности деятельности предприятий. В случае же с перевозкой сборных грузов из России в Калининград, появляются дополнительные особенности, продиктованные удалённостью от основной территории страны. Это накладывает свой отпечаток с точки зрения сложности организации перевозки, однако, интерес к перевозке сборных грузов от этого не снижается [4]. Дополнительные расходы, возникающие при транзите грузов по недружественной территории, а также необходимость оформления транзитных документов, заставляет заказчиков перевозки рассматривать более удобный вид транспорта, например, морской.

Методы и принципы исследования. Методологической основой для формирования методического подхода является необходимость разрешения задач, связанных с исследованием макроэкономических показателей, характеризующих уровень развития предпринимательской деятельности в сфере международных автомобильных грузоперевозок в Калининградской области, как региона, являющегося частью Российской Федерации.

Автомобильный транспорт является неотъемлемой частью мировой транспортной системы. Развитие мировой транспортной системы осуществляется путём синхронизации совместного функционирования различных видов транспорта, их коллективной деятельности, при реализации смешанных перевозок [10]. При этом, автомобильный транспорт представляет собой наиболее мобильное средство, не требующее, кроме дорожного покрытия, другой существенной инфраструктуры, такой как морские, речные порты и воздушные гавани, соответственно для судоходного и воздушного транспорта, а также железнодорожного полотна для перевозок грузовыми вагонами.

Современные условия ведения предпринимательской деятельности предъявляют новые требования к организации международных перевозок грузов всеми видами транспорта [7]. Расположение Калининградской области отдельно от Российской Федерации и наличие необходимости оформления транзитных документов для перевозки грузов наземным транспортом, процесс оформления которых сопровождается значительными дополнительными расходами, приводит к тому, что изучение условий функционирования грузоперевозчиков в сфере автомобильного транспорта становится приоритетным перед всеми другими видами транспорта.

Оценка развития предпринимательской активности в сфере международных автомобильных грузоперевозок приведена на основании методического подхода с использованием данных Росстата за 2022 г. и Калининградстата за период 2012-2022 гг.

Результаты и их обсуждение. Основным негативным фактором, оказывающим существенное влияние на развитие грузоперевозок в Калининградской области стало введение в 2022 г. санкций в отношении Российской Федерации, которые оказали значительно более существенное влияние, чем ограничения принятые с 2014 г.

Сокращение грузооборота Калининградской области, падение спроса на западное направление, нарушение логистических цепочек и увеличение сроков доставки привели к перераспределению потоков грузов на восточное направление. Тем не менее итоги 2022 г. показали, что транспортные предприятия понесли потери не такие значительные, как ожидалось в целом по Российской Федерации.

От международной доставки товаров будет зависеть успешность торговых отношений между предпринимателями разных стран и состояние мировой торговли в целом [5]. Перенаправление грузопотоков и пассажиропотоков в сторону азиатского региона указывает на то, что фактически Калининградская область теряет свои позиции по участию в транспортной системе России, а, следовательно, ожидается ухудшение показателей предпринимательской деятельности в сфере международных автомобильных перевозок.

Перевозки грузов автомобильным транспортом в 2022 г. составили 290,6 млн т, или 5,2% общей массы перевезенных грузов (в 2021 г. соответственно 285,3 млн т и 5%) [11]. В апреле 2022 г. Федеральная таможенная служба Российской Федерации по политическим соображениям приостановила публикацию данных, которая была возобновлена спустя год.

Статистика автоперевозок показывает, что за период первого полугодия 2022 г. спрос в России на перевозку грузов вырос на 61%, а рост стоимости перевозки составил 38%. Приоритетный прирост спроса перевозки автомобильным транспортом показали направления ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областей, где наблюдается недостаток водителей и транспортных средств. Тарифы на международную перевозку уже в 2022 г. выросли по сравнению с 2021 г. за счет повышения утилизационного сбора и изменения курса рубля, при этом стоимость зарубежных магистральных тягачей увеличилась на 55%, что значительно увеличило затраты на формирование

автомобильных парков. В 2023 г. транспортные предприятия в процессе обновления парка транспортных средств, столкнулись с нехваткой новых тягачей и полуприцепов, что вызвало очередное увеличение стоимости на 53% бывших в употреблении транспортных средств по сравнению с 2022 г. Одной из причин существенного спроса на автоперевозки считается изменение логистических и производственных цепочек.

Ставки за внутрироссийские перевозки выросли на 15-20% по причине нехватки квалифицированных специалистов – водителей категории Е и техники.

Снижение спроса на международную перевозку в европейские страны составил 60-80%, при этом вырос спрос на перевозки со стороны Белоруссии на 106%, Монголии на 139% и Китая на 85%. Аналогичная ситуация и по экспорту: европейские страны показали стабильное падение, а прирост – такие страны как Китай, Турция, Узбекистан и Казахстан.

В сфере международных автомобильных перевозок к концу первого полугодия 2023 г. ставки за перевозки автомобильным транспортом из Турции сократились на 15-20% на фоне сезонного падения, но к концу 2023 г. выросли на 20-25% от показателей конца второго квартала 2023г. Также, к концу полугодия 2023 г. сократились ставки за перевозки из Китая на 30-40%, что связано с ликвидацией очередей на границах и падения ставок морского фрахта. Перечисленные изменения безусловно оказывают серьёзное влияние на микроклимат и активность предпринимательства.

Роль автомобильного транспорта в мировой экономике нельзя недооценивать, так как данный вид транспорта является одним из наиболее перспективных и развивающихся, и что немаловажно – является одним из самых востребованных ввиду их мобильности и универсальности [6]. При этом, анализ текущей ситуации в международных автомобильных грузоперевозках показал, что спрос на европейские перевозки упал, а, следовательно, конъюнктура рынка автомобильных грузоперевозок складывается не самая благоприятная.

Факторами, оказывающими ключевое влияние на мотивацию и активность предпринимательства в сфере автомобильных грузоперевозок в Калининградской области являются: количество профильных организаций, численность работников в них, их среднемесячная заработная плата, инвестиции в основной капитал по виду деятельности, фактическое наличие основных фондов на конец года, а также, такие нестоимостные показатели, как протяженность автомобильных дорог и количество автозаправочных станций. Для сравнительной оценки взяты показатели в целом по Российской Федерации с целью сопоставить их с показателями региона (см. табл. 1).

Таблица 1

**Показатели для оценки развития предпринимательской деятельности в сфере автомобильных грузоперевозок (2022 г.)**

Показатели	Калининградская область	Всего РФ	Уд. вес, % Калининградской обл. от РФ (отклонение для уд. веса)
Количество организаций всего (ед.) [15], в т. ч.	33 625	3 285 118	1,0%
по виду деятельности «Транспортировка и хранение» [14], [15]	2 924	200 772	1,5%
уд. вес	8,7%	6,1%	2,6%
Численность работников (тыс. чел) [15], в т. ч.	545,20	74 924,20	0,7%
по виду деятельности «Транспортировка и хранение» [14], [15]	23,83	5 751,00	0,4%
уд. вес	4,4%	7,7%	-3,3%

Среднемесячная номинальная заработная плата (тыс. руб.), в т. ч.	47 349	65 338	72,5%
по виду деятельности «Транспортировка и хранение» [14], [15]	46 894	66 218	70,8%
сравнение, %	99,0%	101,3%	2,3%
Инвестиции в основной капитал (млн. руб.) [13], [15], в т. ч.	140,5	27 865,2	0,5%
по виду деятельности «Транспортировка и хранение» [14], [15]	20,1	2 034,2	1,0%
уд. вес, %	14,3%	7,3%	7,0%
Протяженность автомобильных дорог(км) [13], [15], в т. ч.	9 118,7	1 575 552,4	0,6%
с твердым покрытием [15]	7 913,7	1 115 022,2	0,7%
уд. вес, %	86,8%	70,8%	16,0%
Заправочные станции (ед) [13], [15], в т. ч.	179	30 447	0,6%
электрозаправочные [15]	2	574	0,3%
уд. вес, %	1,1%	1,9%	-0,8%
Наличие основных фондов (млрд. руб.) [13], [15] в т. ч.	98 311	683 285	14,4%
по виду деятельности «Транспортировка и хранение» [14], [15]	345	114 320	0,3%
уд. вес, %	0,4%	16,7%	-16,4%

Анализ ключевых показателей отрасли показал, что некоторые относительные показатели превышают среднероссийские (удельный вес профильных организаций; удельный вес инвестиций в основной капитал и протяженность дорог с твердым покрытием), а некоторые ниже и значительно (количество работников в сфере, среднемесячная заработная плата, удельный вес электрозаправочных станций, удельный вес стоимости основных фондов). Получается, что количественные показатели сферы деятельности в Калининградской области выше, чем в среднем по РФ скорее всего за счет небольшого размера эксклава и стратегического расположения:

1. Удельный вес организаций в 8,7% против среднероссийских 6,1% компенсируется меньшим количеством работников, занятых в сфере – 4,4% против 7,7% в среднем по РФ. При этом среднемесячная заработная плата в отрасли «Транспортировка и хранение» составляет 99% от средней в целом по региону, тогда как в среднем по РФ 101,3%. Такие показатели свидетельствуют о более малых по количеству сотрудников компаниях, которым меньше платят и что указывает на благоприятную среду для малого бизнеса. С другой стороны, снижение среднемесячной заработной платы, что в условиях санкционного давления неизбежно может привести к оттоку квалифицированных кадров из отрасли.

2. Качественный показатель инвестиций в основной капитал отрасли в Калининградской области в размере 14,3% от инвестиций в основной капитал в целом по региону указывают интенсивное развитие по сравнению с 7,3% в среднем по РФ. При этом удельный вес стоимости основных фондов в размере 0,4% значительно ниже 16,7% среднероссийского показателя. Таким образом увеличение этих относительных показателей в сравнении со среднероссийским указывает на благоприятное развитие отрасли в регионе.

3. Натуральные показатели протяженности автодорог и количества автозаправочных станций показывают, что за счет указанных выше факторов качество дорог в Калининградской области (86,8% дорог с твердым покрытием) выше

среднероссийского показателя в 70,8%, а технологичность АЗС (по показателю использования электрической энергии), наоборот ниже – 1,1% против среднероссийского 1,9%. Получается, что качественные показатели в Калининградской области достигаются за счет небольшого размера эксклава и стратегического расположения, и не имеют своей целью развитие электрозаправочных станций, возможно, из-за стоимости их внедрения, хотя как раз небольшой размер территории для использования может стать существенным фактором для распространения автомобильных электродвигателей за счет ограничений при их эксплуатации.

Исследуя мотивацию предпринимательства, следует отметить, что автотранспортное средство имеет преимущества перед остальными видами транспорта при осуществлении междугородных (межтерминальных) перевозок:

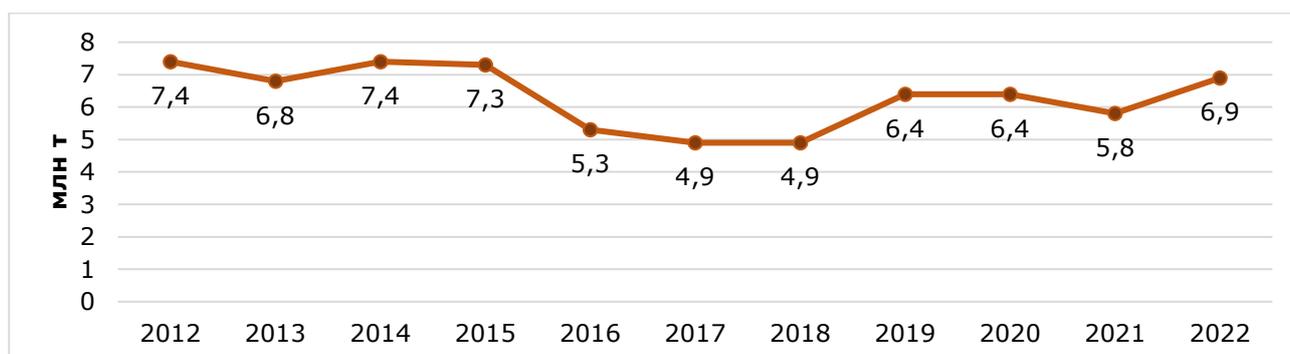
- манёвренность;
- регулярность и срочность доставки;
- упаковка (может не требоваться) [1].

С точки зрения скорости доставки за счет времени, требуемого для погрузки и разгрузки грузов, а также того, что автомобильный транспорт повсеместно используется в мультимодальных перевозках при доставке от и до портов, железнодорожных станций и прочих транспортных узлов иных видов транспорта, и при этом выигрывает по стоимости за счет коротких расстояний (Калининградская область) и наличия высококонкурентной среды (в иных видах транспорта имеется монополия государства в установлении цен на перевозки).

Развитие транспортной системы при этом зависит от большого количества внешних факторов: потребности региона в организации логистических цепочек, политической обстановки и государственной поддержки. Кроме внешних, имеется группа внутренних, определяющих факторов в развитии самого транспорта, придавших динамике отрасли дополнительные положительные импульсы: контейнеризация, активная цифровизация на транспорте, использование компьютерных технологий и сетей, появление современной логистики и систем оптимизации товарных и пассажирских потоков, использование в производстве и частной жизни новых форм торговли (интернет-торговля), обострившаяся конкуренция между видами транспорта за грузы и пассажиров [2]. Потребность в анализе спроса на международные автомобильные перевозки в Калининградской области вытекает из вышеуказанных факторов.

Таможенная статистика за 2022 г. показывает увеличение общего внешнеторгового оборота на 8,1% по сравнению с 2021 г. и достижение показателя 850,5 млрд. долл., в том числе прирост экспорта – 19,9% (до 591,5 млрд. долл.), и снижение импорта на 11,7% (до 259 млрд. долл.).

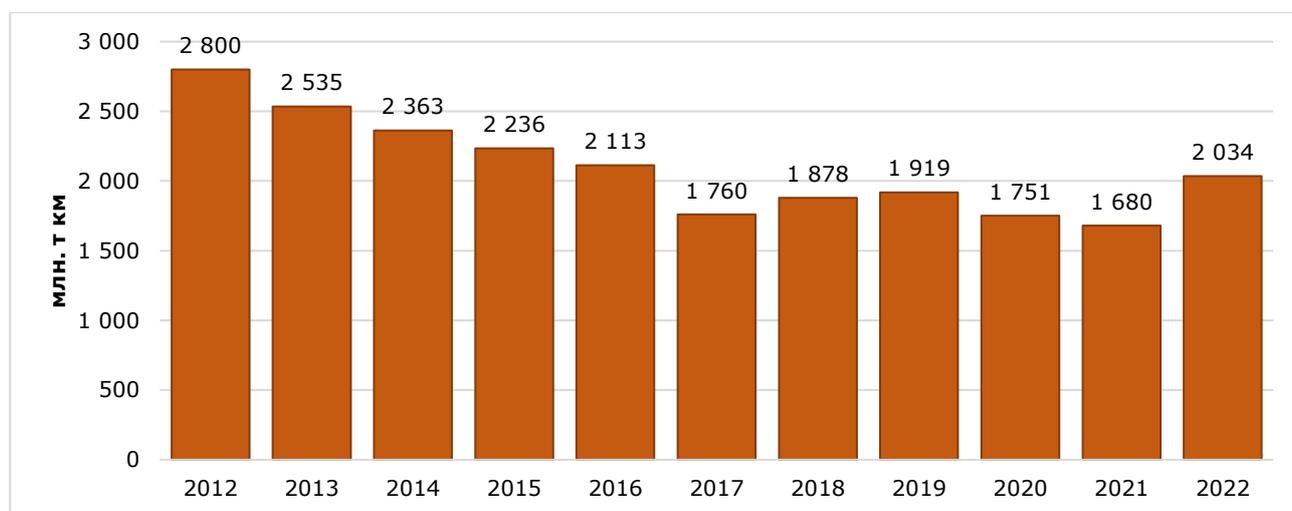
В условиях указанных статистических показателей объем грузов автотранспортом Калининградской области по юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям составил 6,9 млн. т, что на 19% больше по сравнению с 2021 годом (см. рис. 1).



**Рисунок 1 – Перевезено грузов автомобильным транспортом (Калининградская область), млн. т**

Большой показатель за 2022 г. в сравнении с 2021 г. в условиях санкций обусловлен несколькими факторами при формировании официальной статистической информации. В 2022 г. количество обследуемых Калининградстатом индивидуальных предпринимателей увеличилось на 360 предприятий. Увеличилось количество грузоперевозок внутри Калининградской области: это перевозки песка, гравия и других материалов, связанные со строительством дорожной инфраструктуры, промышленных парков, жилищных комплексов, культурно-образовательных комплексов. Также стоит отметить, что предприятия автомобильных грузоперевозок, зарегистрированные в Калининградской области, стали оказывать услуги на остальной территории России, где отсутствие государственных границ, прохождение которых влияло на сроки доставки, позволяет сделать большее количество перевозок за определённый период времени.

Грузооборот калининградских автотранспортных предприятий в прошлом году достиг результатов больших, чем за период с 2017 г. по 2021 г. – 2034 млн тонно-километра (см. рис. 2).



**Рисунок 2 – Грузооборот Калининградской области, млн. т-км**

Динамика грузооборота за 2012-2022 гг. указывает на снижение к 2017 г. до значения 1 760 млн. т-км, затем постепенный незначительный прирост к 2019 г., который сменился снижением вплоть до 2022 г. Осложнение транзитных перевозок по территории Литвы и Латвии с введением санкций в 2022 г. повлекло за собой необходимость изменения географии перевозок, поиска новых клиентов, перехода на альтернативные варианты, как советуют в правительстве региона – на контейнерные перевозки морским транспортом или контрейлерные перевозки.

Благодаря моделированию транспортных потоков и транспортных операций возможно детальное планирование логистики, получение альтернативных результатов принятия решений, проведение анализа и выявления мероприятий по развитию транспортного комплекса [10]. Потенциалом может служить внешнеторговый оборот Калининградской области, который в 2022 г. составил 11 млрд. долл. с перемещением более 7 млн. т товаров и регистрацией более 100 тыс. деклараций на товары по данным ФТС. При этом пересечение границы региона осуществили 1 млн. граждан в общей сложности на 164 тыс. легковых автомобилях, с использованием 192 тыс. грузовых автомобилей и 3,3 тыс. автобусов, таможенная служба при этом пополнила федеральный бюджет на 26 млрд. руб.

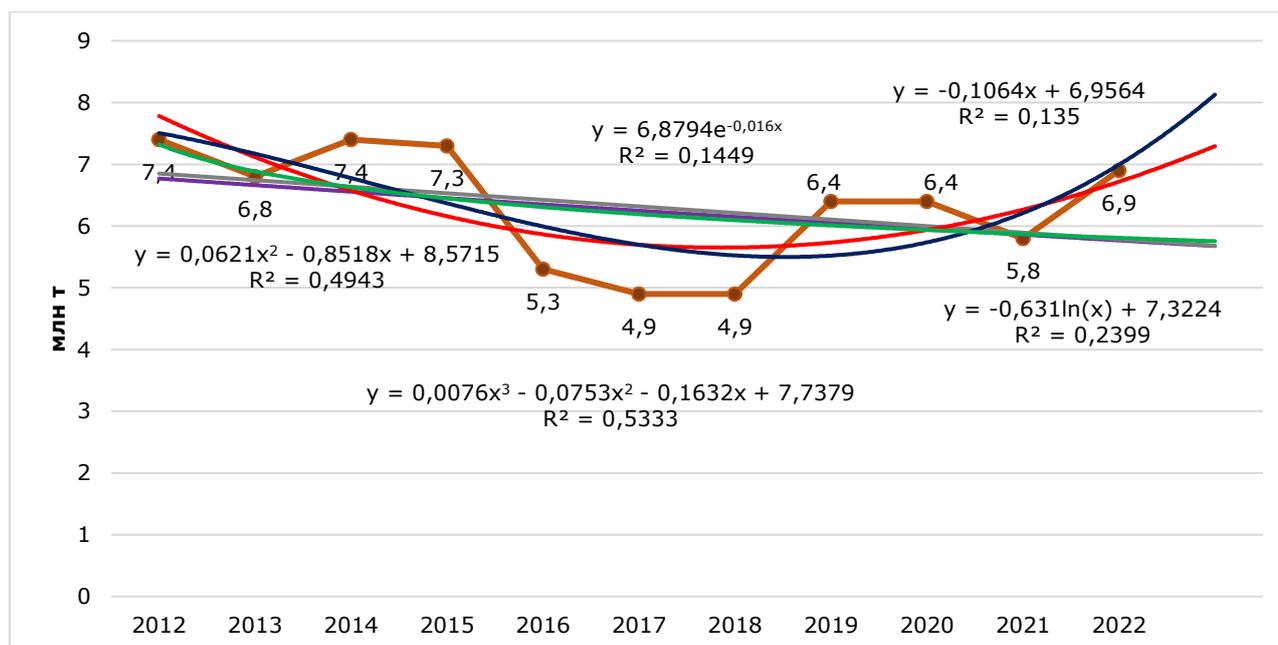
Для того, чтобы повысить мотивацию и активность предпринимательства в сфере автомобильных грузоперевозок, следует обратить внимание на прогнозирование их деятельности. Для прогнозирования состояния автомобильных перевозок в Калининградской области применим возможности MS Excel и построим тренды в отношении рассмотренного ранее показателя объема перевезенных грузов. Для получения наиболее достоверного прогноза добавим встроенные линии тренда, оценим

достоверность с помощью коэффициента аппроксимации и рассчитаем прогнозное значение показателя (см. рис. 3).

В построении трендов применялись следующие функции: экспоненциальная, линейная, полиномиальная второго и третьего порядков и логарифмическая. Наименьшая достоверность у линейной функции 11,3%, наибольшая у полиномиальной третьего порядка – 53,3%.

Произведем расчет прогнозного значения показателя по каждой функции:

1.  $y = -0,631\ln(x) + 7,3224 = 5,75$   $R^2 = 24\%$ ;
2.  $y = 6,8794e^{-0,016x} = 5,68$   $R^2 = 11,3\%$ ;
3.  $y = -0,1064x + 6,9564 = 5,68$   $R^2 = 13,5\%$ ;
4.  $y = 0,0621x^2 - 0,8518x + 8,5715 = 7,29$   $R^2 = 49,4\%$ ;
5.  $y = 0,0076x^3 - 0,0753x^2 - 0,1632x + 7,7379 = 11,99$   $R^2 = 53,3\%$ .



**Рисунок 3 – Построение прогноза объема перевезенных грузов с помощью трендов, млн. т**

Таким образом минимальный прогноз у трендов с минимальной достоверностью (экспоненциального, логарифмического и линейного), который составляет от 5,68 млн. т до 5,75 млн. т, а значит его можно не брать в расчет. При этом максимальная, но статистически недостаточная достоверность у следующего по величине прогноза (полиномиальная функция третьей степени) в размере 11,9 млн. т. При этом стоит учесть, что форма оставшегося тренда (полиномиальная функция второй степени) является восходящей и показывает увеличение показателя до 7,29 млн. т при уровне достоверности, который меньше максимального менее чем на 4%. На основании проведенных расчетов делаем вывод, что показатель в прогнозном периоде останется на прежнем уровне.

В такой ситуации грузоперевозчикам необходимо сфокусировать усилия на увеличение относительной эффективности своей деятельности, так как за счет экстенсивного развития отрасли прироста прибыли ожидать не приходится. Такой подход к определению роли транспортно-логистической компании в организации эффективной деятельности способствует успешному выполнению основных функций логистической системы и достижению высокого уровня рентабельности [3]. В таком случае приоритетным развитием предпринимательской деятельности должны стать инструменты, способные принести долгосрочную выгоду, например, такие как развитие новых технологий, а именно ускорение документооборота за счет цифровизации отрасли и внедрение новых технологий непосредственно в грузоперевозки.

Первым шагом к развитию электронного документооборота стало введение в конце 2018 года товарно-транспортных накладных в электронном виде и далее в 2022 году официально запущена Государственная информационная система электронных перевозочных документов (ГИС ЭПД), что вынудило перевозчиков легализоваться и исключить многие схемы [9]. Рост прозрачности перемещения грузов через границу ставит своей целью сокращение времени доставки грузов и снижение затрат на документальное оформление международных автомобильных перевозок.

Одним из самых перспективных направлений в развитии грузоперевозок можно считать внедрение беспилотного транспорта, который, с одной стороны, требует существенных затрат на инфраструктуру, а с другой стороны, способен компенсировать нехватку квалифицированных специалистов, таких как водителей-экспедиторов, увеличить эффективность грузоперевозок за счет сокращения времени на доставку из-за отсутствия необходимости соблюдения режима труда и отдыха водителя.

К основным преимуществам, достигаемым от внедрения беспилотного транспорта, также относятся:

- экономия топлива;
- экономия эксплуатационных расходов;
- сокращение фондов оплаты труда (роботу не нужна зарплата);
- безостановочное движение до 24 часов в сутки [9].

Основной вывод, которые сегодня можно сделать – изменения, вызванные последствиями геополитических условий в результате санкций и ограничений, повлияют на развитие международных автомобильных перевозок, и здесь следует включить следующие мотивационные принципы.

а. укрепление региональной интеграции: в условиях санкций и ограничений Калининградская область может обратиться к укреплению своего регионального сотрудничества. Это может означать увеличение автомобильных перевозок внутри региона, снижение зависимости от международных перевозок и развитие совместных транспортных проектов.

б. развитие альтернативных маршрутов: в условиях геополитических ограничений и санкций, предпринимателям стоит рассмотреть возможность расширения своей клиентской базы путем поиска новых рынков. Это может включать поиск клиентов в других странах или регионах, где санкции и ограничения меньше сказываются на автомобильных перевозках. Изменения могут привести к необходимости пересмотра традиционных торговых путей, что может стимулировать развитие новых маршрутов или усиление существующих, чтобы обойти страны, подвергшиеся санкциям или ограничениям, и сохранить потоки международных автомобильных перевозок.

в. инновации и технологический прогресс: предпринимателям стоит обратить внимание на возможности использования новых технологий и инноваций в автомобильных перевозках. Это может включать внедрение автоматизированных систем управления логистикой, использование электромобилей или разработку альтернативных маршрутов доставки.

г. партнерство и сотрудничество: рассмотреть возможность установления партнерских отношений с другими компаниями в отрасли автомобильных перевозок. Это может включать сотрудничество с логистическими операторами, производителями автомобилей или компаниями, специализирующимися на международных перевозках. К тому же, санкции и ограничения могут стимулировать в целом предпринимательство страны к разнообразию своих экономических партнеров, что может привести к появлению новых торговых связей и, следовательно, к изменению международных автомобильных перевозок в соответствии с новыми экономическими отношениями.

д. эффективное управление ресурсами: в условиях ограниченных возможностей, предпринимателям следует обратить внимание на эффективное использование ресурсов в автомобильных перевозках. Это может включать оптимизацию маршрутов, снижение издержек на топливо и обслуживание, а также улучшение планирования и координации процессов доставки.

е. адаптация к изменяющимся условиям: стоит быть готовыми к быстрой адаптации к новым условиям. Это может включать гибкость в выборе маршрутов и стратегий доставки, а также способность быстро реагировать на изменения в правилах и регулирующих нормах, связанных с международными автомобильными перевозками.

ж. изменение и упрощение норм и правил: правительство страны, может начать проводить реформы в своих транспортных отраслях, с целью создания более открытой и гибкой экономической среды. Это может привести к упрощению правил и процедур, связанных с ведением деятельности международных автомобильных перевозок, что способствует развитию этой деятельности и интеграции на глобальном уровне.

Включение перечисленных мотивационных принципов в развитие международных автомобильных перевозок позволит предпринимательской деятельности адаптироваться к изменяющимся условиям и найти новые возможности для развития.

**Заключение.** Результаты исследования показывают, что предпринимательская активность в эксклавному регионе в сфере международных автомобильных грузоперевозок имеет свои особенности и проблемы. Мотивация предпринимательской активности в Калининградской области в сфере международных автомобильных грузоперевозок является сложной задачей, но с правильными мерами поддержки и улучшением условий, возможно достичь стабильного и устойчивого развития данной отрасли. В исследовании проведена оценка предпринимательской активности и мотивированности в сфере международных грузоперевозок, которая включает в себя определение уровня развития региона по основным статистическим показателям отрасли и сравнение их со среднероссийскими. Прогноз объемов отрасли грузоперевозок построен на основании трендов и также применим к любому региону. Для улучшения ситуации и развития предпринимательской активности предлагается ряд рекомендаций. В целом, развитие предпринимательской активности в сфере международных автомобильных грузоперевозок в эксклавному регионе имеет большой потенциал для стимулирования экономического роста и создания новых рабочих мест. Мотивация предпринимательства, основанная на перспективах улучшения экономического развития, стремлении к инновациям и развитию партнерств, играет важную роль в достижении этих целей.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Вакалова, А. В. Межтерминальная перевозка сборных грузов автомобильным транспортом: особенности организации и пути повышения эффективности / А. В. Вакалова, С. М. Мочалин // Архитектурно-строительный и дорожно-транспортный комплексы: проблемы, перспективы, инновации : Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию ФГБОУ ВО «СибАДИ», Омск, 03–04 декабря 2020 года. – Омск: Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет (СибАДИ), 2021. – С. 322-325.

2. Варнавский, В. Г. Глобальная транспортно-логистическая инфраструктура / В. Г. Варнавский // Вестник Российской академии наук. – 2021. – Т. 91, № 2. – С. 157-166.

3. Гладкий, В. Р., Шульженко Т. Г. Методический подход к формированию системы факторов повышения эффективности деятельности транспортно-логистической компании / В. Р. Гладкий, Т. Г. Шульженко // Известия СПбГЭУ. – 2020. – №2 (122). С. 92-97. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_43111509\\_55444619.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_43111509_55444619.pdf) (дата обращения: 29.10.2023)

4. Гурецкайте, К. Ж. Особенности автомобильных грузоперевозок сборных грузов между Россией и Калининградской областью, существующие проблемы и пути их решения // Проблемы науки. – 2019. – №1 (37). С. 30-33. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_36833371\\_81745889.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36833371_81745889.pdf) (дата обращения: 29.10.2023).

5. Исмаилов, Т.Р. Теоретико-правовые основы организации таможенного контроля по товаросопроводительной документации при осуществлении международных перевозок автомобильным транспортом // Форум молодёжной науки. – 2021. – №4. С. 43-54. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_46384216\\_96815011.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46384216_96815011.pdf) (дата обращения: 29.10.2023).
6. Карцев, Г. П. Современные проблемы при организации автотранспортных международных перевозок // Наука без границ. – 2021. – №8 (60). С. 10-15. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_46521245\\_28938729.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46521245_28938729.pdf) (дата обращения: 29.10.2023).
7. Лобынцева, О.А. Анализ инновационной деятельности на автомобильных перевозках / О. А. Лобынцева, Д. Ш. Девятина // Мировая наука. – 2021. – №1 (46). С. 157-159. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_44824096\\_56430642.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44824096_56430642.pdf) (дата обращения: 29.10.2023).
8. Лотышева, А. А. Будущее беспилотных грузовиков в России / А. А. Лотышева, А. А. Конорева // Архитектурно-строительный и дорожно-транспортный комплексы: проблемы, перспективы, инновации : Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию ФГБОУ ВО «СибАДИ», Омск, 03–04 декабря 2020 года. – Омск: Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет (СибАДИ), 2021. – С. 709-713.
9. Максимов Н.С., Покровская Е.Б. Совершенствование процесса перевозок грузов автомобильным транспортом путём применения цифровых технологий // Московский экономический журнал. – 2023. – № 3. – URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-3-2023-48/> (дата обращения: 29.10.2023).
10. Писковая, Е. А. Связанность территорий РФ и интеграция в международную транспортную систему / Е. А. Писковая, Е. В. Файзрахманова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 1(51). – С. 172-178. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_44889194\\_94005257.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44889194_94005257.pdf) (дата обращения: 29.10.2023).
11. Тураева, М.О. Грузовой транспорт России некоторые итоги 2022 года // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2023. – №3. С. 45-63. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54130186\\_59259622.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54130186_59259622.pdf) (дата обращения: 29.10.2023).
12. Филатов, С. А. Моделирование процесса перемещения внешнеторговых грузов автомобильным транспортом / С. А. Филатов, Е. С. Барабанова // Архитектурно-строительный и дорожно-транспортный комплексы: проблемы, перспективы, инновации : Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию ФГБОУ ВО «СибАДИ», Омск, 03–04 декабря 2020 года. – Омск: Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет (СибАДИ), 2021. – С. 383-386.
13. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) Государственная статистика. – URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения 29.10.2023)
14. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области (Калининградстат). Официальный сайт. – URL: [https://39.rosstat.gov.ru/Transport\\_and%20communication](https://39.rosstat.gov.ru/Transport_and%20communication) (дата обращения: 29.10.2023).
15. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальный сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 29.10.2023).

# **ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

УДК: 336.6

DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_134

## ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

---

**Барбарская Марина Николаевна**

Доцент, кандидат экономических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет»,  
г. Самара

**E-mail:** [mnb\\_82@inbox.ru](mailto:mnb_82@inbox.ru)**SPIN-код:** 3764-6384

Статья посвящена рассмотрению вопросов, связанных с управлением корпоративными финансами. Устанавливает цель, задачи, принципы, инструментарий и особенности управления корпоративными финансами. Предполагая множественность подходов к определению термина «корпорация» в работе акцентировано внимание на том, что исходя из мировой практики хозяйствования и практики международного финансового менеджмента, под корпорацией следует понимать такие организационно-правовые формы хозяйствования как акционерное общество и транснациональные корпорации. Процесс управления корпоративными финансами базируется на основе целеполагания и постановки задач, достижение которых невозможно без учета определенных правил в процессе управления – принципов организации корпоративных финансов. Процесс управления корпоративными финансами осуществляется с помощью таких инструментов как кредиты депозиты, страховые и инвестиционные продукты и т.п, а также с применением цифровых финансов. В качестве технологий управления корпоративными финансами применяется управленческий учет, бюджетирование, контроллинг, управление рисками. Каждый из указанных инструментов, выполняя свою функциональную нагрузку, позволяет корпорации прогнозировать, моделировать, контролировать, корректировать финансовые показатели ее деятельности с целью достижения планируемых результатов.

**Ключевые слова:** финансы, финансовые отношения, корпоративные финансы, принципы организации корпоративных финансов; частные функции корпоративных финансов, управление, инструменты управления, эффективность.

## MANAGEMENT PRINCIPLES AND TOOLS CORPORATE FINANCE

---

**Barbarskaya Marina Nikolaevna**

Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Samara state technical University  
Samara

**E-mail:** [mnb\\_82@inbox.ru](mailto:mnb_82@inbox.ru)

The article is devoted to the consideration of issues related to corporate finance management. Sets the purpose, objectives, principles, tools and features of corporate finance management. Assuming a multiplicity of approaches to the definition of the term "corporation", the paper focuses on the fact that, based on the world business practice and the practice of international financial management, a corporation should be understood as such organizational and legal forms of management as a joint-stock company and transnational corporations. The corporate finance management process is based on goal-setting and setting tasks, the achievement of which is impossible without taking into account certain rules in the management process – the principles of corporate finance organization.

*The process of corporate finance management is carried out with the help of such tools as loans, deposits, insurance and investment products, etc., as well as with the use of digital finance. Management accounting, budgeting, controlling, and risk management are used as corporate finance management technologies. Each of these tools, fulfilling its functional load, allows the corporation to predict, model, control, adjust the financial indicators of its activities in order to achieve the planned results.*

**Keywords:** *finance, financial relations, corporate finance, principles of corporate finance organization; private functions of corporate finance, management, management tools, efficiency*

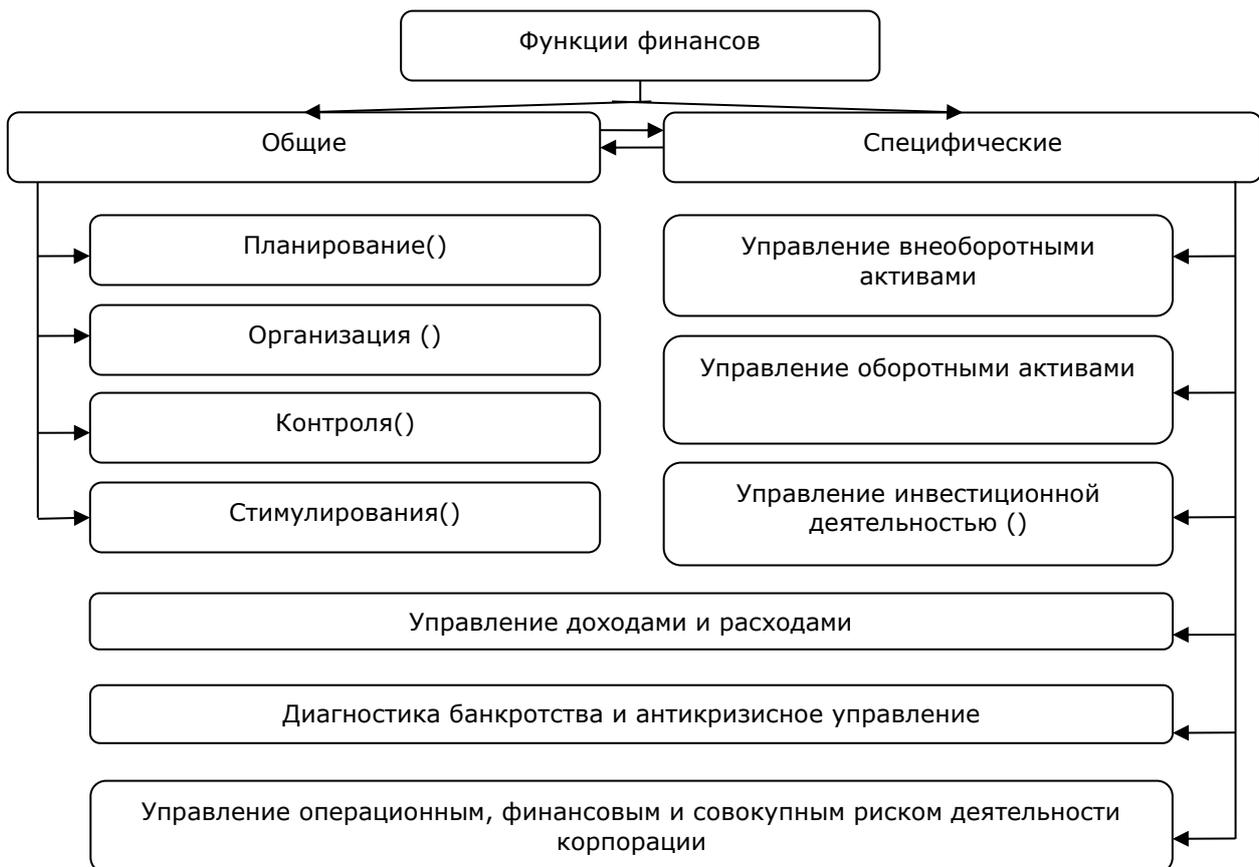
Финансы – важнейшая категория современной экономики и общества. В практике делового оборота термин «финансы» как самостоятельная категория впервые стал применяться в XV-XVI вв. в связи с развитием товарно-денежных отношений. Достаточно длительный срок, до середины XX века, термин «финансы» означал государственные финансы и был обусловлен необходимостью аккумуляции государством финансовых ресурсов для выполнения возлагаемых на него социально-экономических функций. Содержание и назначение термина «финансы» в данном промежутке времени соответствовало постулатам классической теории финансов. Вторая половина XX века характеризуется укреплением основ рыночной экономики и распространением термина «финансы» на различные уровни, в том числе и внутрихозяйственный. На данном этапе формируется неоклассическая теория финансов, которая смещает акцент с финансов государства на финансы компаний и рынков капитала, то есть на частные финансы [1]. Следовательно, возникновение термина «корпоративные финансы» можно ассоциировать со становлением неоклассической теории финансов.

Современное содержание термина «корпоративные финансы» многогранно и его можно рассматривать с различных точек зрения. Например, как самостоятельная наука, корпоративные финансы охватывают сферу денежных отношений, связанную с процессами формирования, распределения и использования капитала организации. Данные процессы направлены на бесперебойное финансирование деятельности организации и обеспечение ее устойчивого экономического роста. Определение термина «корпоративные финансы» с экономической точки зрения схоже с представленным выше. Кокин А.С. и Яшин Н.И. считают, что корпоративные финансы – это совокупность денежных отношений, возникающих у субъектов хозяйствования по поводу формирования фактических и (или) потенциальных фондов денежных средств, их распределения и использования на нужды воспроизводства и потребления [2]. Корпоративные финансы, по мнению Авдеевой А.И., представляют собой систему эффективного управления хозяйственной деятельностью коммерческой организации. Причем важнейшими элементами системы управления являются финансовое планирование и управление финансовыми потоками корпораций [3]. С управленческой точки зрения корпоративные финансы – совокупность экономических отношений, принципов и методов, возникающих в процессе формирования, распределения и использования финансовых ресурсов корпораций и предприятий [4]. Синтезируя подходы к определению термина с экономической и управленческой точек зрения следует отметить, что корпоративные финансы – это развитая область знаний с мощным аналитическим инструментарием, финансовой математикой и диверсифицированными реинжиниринговыми технологиями [1, С. 28].

Современную экономику можно считать корпоративной, поскольку наблюдается тенденция объединения и укрупнения хозяйствующих субъектов; объединение производственных, торговых и банковских структур и т.п. Это позволяет организациям одновременно позиционировать себя на рынке не только как самостоятельных хозяйствующих единиц, но и качестве неотъемлемого элемента рыночной системы. С экономической точки зрения именно рациональный подход к организации корпоративных финансов позволяет обеспечить органичность этого единства.

Управление корпоративными финансами реализуется посредством управления финансовыми процессами и ресурсами, затратами организации, результатами ее деятельности, которые обеспечивают перманентный прирост финансовых ресурсов [5;6]. Финансовый механизм управления корпорации представлен алгоритмом процессов, методов и расчетов, включающих в себя процессы управления, организации, планирования и стимулирования оптимального и целевого использования денежных средств в ходе производственной деятельности организации [7]. Как любая другая категория корпоративные финансы проявляют свою сущность через определенные функции. Следует отметить, что управление корпоративными финансами имеют свои особенности, по сравнению с процессом управления финансами предприятий и организаций. Корпоративные финансы – это финансы крупных по масштабу деятельности компаний и финансы транснациональных корпораций. В мировой практике финансового менеджмента под корпоративными финансами понимаются финансы акционерных обществ. Российская практика финансового менеджмента также придерживается этого подхода.

Особенностью корпоративных финансов является совместная деятельность собственников компании (акционеров) и наемных работников – специалистов в сфере финансового менеджмента по вопросам формирования и реализации стратегических и тактических решений в области управления финансами. В связи с наличием указанных выше особенностей функции корпоративных финансов целесообразно классифицировать на две группы – общие и специфические (см. рисунок 1). Общие функции корпоративных финансов представляют собой выражение классических функций менеджмента, которые были определены классиком управленческой мысли А. Файолем [8], а специфические отражают особенности корпоративных финансов.



Источник: Составлено автором на основании [8],[5],[7]

**Рисунок 1 – Общие и специфические функции корпоративных финансов**

Функция планирования корпоративных финансов предполагает осуществление долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования, а также реализацию

бюджетирования. Формирование организационной структуры управления корпоративными финансами и закрепление определенных функций по управлению за конкретными исполнителями осуществляется посредством функции организации. Функция контроля в процессе управления корпоративными финансами направлена на выбор учетной политики, применяемой акционерным обществом (определение порядка документооборота, определение методик оценки имущественных объектов и обязательств, основ контроля за финансовыми операциями), анализ финансовой отчетности организации, выполнение сравнительного анализа фактически достигнутых показателей с плановыми значениями. Стимулирующая функция корпоративных финансов, в общем, предполагает работу с материальными и нематериальными факторами мотивации – определение форм оплаты труда работников, разработку системы премирования, определение типа и порядка реализации дивидендной политики для акционеров и т.п. Частные функции уточняют общие с учетом специфики объектов управления корпоративными финансами.

Реализация функций управления корпоративными финансами направлена на максимизацию прибыли и рыночной стоимости корпорации. Это является целью управления корпоративными финансами. Для достижения поставленной цели, в процессе управления корпоративными финансами, должны быть решены задачи, связанные с обеспечением необходимо объема финансирования, максимально эффективного использования финансовых ресурсов, минимизации производственных расходов, оптимизации уровня финансового риска и финансовой устойчивости компании, обеспечением устойчивого экономического роста [9].

С целью максимально полного решения указанных выше задач процесс управления корпоративными финансами должен быть построен на основе определенных правил. Реализуя рациональный подход к управлению корпоративными финансами целесообразно рассмотреть принципы организации корпоративных финансов, их виды и характеристики (см. таблицу 1).

Таблица 1

### **Принципы организации корпоративных финансов**

Принцип	Характеристика принципа
Саморегулирование хозяйственной деятельности	Принцип предполагает полную самостоятельность организации в принятии и реализации всех решений, касающихся производственной, финансовой, маркетинговой, инновационной и иных видов деятельности, с учетом имеющихся в ее распоряжении ресурсов.
Самокупаемость и самофинансирование	Принцип предполагает, что все расходы, связанные с деятельностью корпорации должны окупаться за счет прибыли и иных собственных финансовых ресурсов. При этом данные средства должны обеспечивать минимальную нормативную экономическую эффективность деятельности корпорации. При этом принцип предполагает не только достижение минимальной нормативной экономической эффективности деятельности корпорации, но и формирование капитала на коммерческой основе, что способствует развитию расширенного воспроизводства и пополнению доходной части бюджета за счет налогов и сборов.
Классификация источников финансирования оборотного капитала на собственные и заемные источники	Структура капитала корпорации определяется – сочетанием долей источников финансирования и во многом зависит от вида экономической деятельности, в которой она занята. Если вид экономической деятельности связан с сезонностью производства, то доля заемных источников

	финансирования, как правило, превалирует в общей стоимости капитала, и наоборот.
Наличие финансовых резервов	Формирование резервов необходимо для обеспечения бесперебойной устойчивой работы организации. Источником формирования резервов являются собственные средства организации. Акционерные общества в обязательном порядке формируют резервный капитал.

Источник: Составлено автором на основании [5],[7]

Организация процесса управления корпоративными финансами на основе принципов, рассмотренных выше, должна выполняться в процессе определения и разработки финансовой политики корпорации, основными составляющими элементами которой являются учетная, кредитная, дивидендная, бюджетная, налоговая, дефляционная и др. виды политик. Причем все принципы организации корпоративных финансов в процессе деятельности организации реализуются одновременно. Система управления корпоративными финансами – это сложный элемент общей системы менеджмента организации, объектами управления которой являются финансовые ресурсы и финансовые отношения. Она представляет собой постоянное взаимодействие управляемой и управляющей подсистем финансового менеджмента [10]. Специалисты в сфере управления корпоративными финансами, используют определенный методологический инструментарий для воздействия на финансы компании, ориентированный на достижение целей ее деятельности и решения поставленных перед ней задач. Инструментарий корпоративных финансов представлен платежными, кредитными, депозитными, страховыми, инвестиционными инструментами, а также такими инструментами управления как управленческий учет, бюджетирование, контроллинг, управление рисками, управление стоимостью компании, сбалансированная система показателей, система ключевых показателей деятельности организации и т.п. [11].

Активное развитие инновационных технологий и цифровизация бизнес-процессов значительно расширяет спектр финансовых инструментов, которые могут быть использованы в процессе управления корпоративными финансами. Мировой рынок финансовых технологий ежегодно увеличивается на 15-20 %. Расширение его инфраструктуры происходит за счет цифровых финансов, информационно-коммуникативных и финансовых технологий. Цифровые финансовые инструменты охватывают сферу инвестиций, платежей, кредитов, страховых продуктов и т.п. Главное их назначение – снижение рисков и издержек в процессе совершения финансовых операций [12]. Применение традиционных и цифровых инструментов в процессе управления корпоративными финансами направлено на решение задач, связанных с определением определением объемов и источников финансовых ресурсов; формированием финансовой стратегии корпорации; определением путей развития корпорации и обеспечением роста стоимости компании.

Обобщая рассмотренные функции, принципы и инструменты управления корпоративными финансами необходимо отметить сложность и высокую практическую значимость управления финансовыми отношениями и финансовыми ресурсами в процессе деятельности корпораций. Эффективная система менеджмента корпоративными финансами позволяет организации в полной мере достигать поставленных целей деятельности, в том числе и стратегического характера, обеспечивать её необходимым объемом финансовых ресурсов, оптимизировать структуру капитала, обеспечивая тем самым должный уровень показателей ликвидности, текущей и перспективной платежеспособности, деловой активности и рентабельности. Перечисленные показатели эффективности являются важнейшими индикаторами стабильности функционирования не только хозяйствующих субъектов, но и экономики в целом. Они позволяют корпорациям увеличивать объемы производства, формировать дополнительные конкурентные преимущества и повышать степень своей надежности для участников рынка. Это способствует расширению и укреплению деловых связей организаций, увеличению налоговых поступлений в

бюджет, развитию финансового рынка, повышению уровня цифровизации экономики и финансов в целом, более динамичному развитию конкурентоспособной экономики государства.

### Список использованных источников и литературы

1. Хотинская Г.И. Корпоративные финансы: эволюция теории и практики / Г.И. Хотинская, Е.И. Шохин // Финансы: теория и практика. – 2010. – № 6. – С. 28 – 32.
2. Кокин А.С. Корпоративные финансы: учеб. / А.С. Кокин. М.: ИЦ РИОР НИЦ ИНФРА – М, 2016. – 369 с.
3. Авдеева В.И. Корпоративные финансы: учебное пособ. / В.И. Авдеева, О.И. Костина, Н.Н. Губернаторова – М.: КноРус, 2019 – 322 с.
4. Самылин А.И. Корпоративные финансы: учеб. / А.И. Самылин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 472 с.
5. Барбарская, М.Н. Организация финансов на микроуровне: учеб.пособие / М.Н. Барбарская. – Самара: СГАСУ, 2014 – 188 с.
6. Рыбакова О.В. Управление финансовыми ресурсами строительных корпораций / О.В. Рыбакова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2012. – № 2. – С. 267 – 271.
7. Чараева М.В. Современные траектории в исследовании корпоративных финансов (по страницам учебного пособия Чараевой М.В. «Корпоративные финансы» / М.В. Чараева // Вестник Университета Российской Академии образования. – 2018. – № 3. – С. 92 – 97.
8. Грошева Е.К. Принципы и элементы управления по А. Файолю / Е.К. Грошева, А.Д, Чуприна // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 3. – 37 – 40.
9. Рябичева О.И. Современные тенденции управления корпоративными финансами/ О.И. Рябичева, М.З. Пирова, К.Г. Хазрава // Индустриальная экономика. – 2022. – Том 8. – № 3. – С. 750 – 756.
10. Селютин И. Е. Эффективные тенденции управления корпоративными финансами в коммерческих организациях / И.Е. Селютин // Modern Science. – 2020. – № 10-2. – С. 150 – 152.
11. Тютюкина Е.Б. Корпорация, корпоративное управление и корпоративные финансы в Российской экономике / Е.Б. Тютюкина, Е.И. Рукшина // Вестник финансового университета. – 2013. – № 3. – С. 108 – 117.
12. Селявский Ю.В. Инновационные инструменты развития корпоративных финансов: анализ развития теории и практики / Ю.В. Селявский, Р.П. Куксин // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 5. – С. 99 – 105.

УДК 336.7  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_140

## **ЗНАЧЕНИЕ БАНКОВ В РАЗВИТИИ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ**

---

**Булдина Софья Игоревна**

Студент, Финансовый факультет,  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации»,  
Москва  
**E-mail:** [5043102@gmail.com](mailto:5043102@gmail.com)

**Гайфуллин Алексей Вадимович**

Студент, Финансовый факультет,  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации»,  
Москва  
**E-mail:** [213485@edu.fa.ru](mailto:213485@edu.fa.ru)

**Павлова Ирина Владимировна**

Доктор экономических наук, доцент, профессор департамента  
корпоративных финансов и корпоративного управления,  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации»,  
Москва  
**E-mail:** [Pr.pavlova@mail.ru](mailto:Pr.pavlova@mail.ru)

Основное внимание в исследовании уделяется вопросу о влиянии банковского сектора на развитие ипотеки жилой недвижимости, учитывая текущее предложение на рынке и ограничения денежно-кредитной политики. Важность работы заключается в выявлении проблем, связанных с развитием ипотечного кредитования жилой недвижимости. В исследовании проводится анализ результатов государственной поддержки ипотечного кредитования, динамики ключевой ставки в зависимости от программ льготной ипотеки и роли банковского сектора в её развитии – проводится анализ как количественных, так и качественных результатов банковской деятельности. По итогам исследования предлагаются возможные решения выявленных проблем.

**Ключевые слова:** ипотечное кредитование, программы льготной ипотеки, недвижимость, банковский сектор, денежно-кредитная политика, финансовая устойчивость, ключевая ставка, кредит.

## THE IMPORTANCE OF BANKS IN THE DEVELOPMENT OF MORTGAGE LENDING

---

**Buldina Sofya Igorevna**

Student, Faculty of Finance,

Financial University under the Government of the Russian Federation Federation,  
Moscow

**E-mail:** [5043102@gmail.com](mailto:5043102@gmail.com)

**Gaifullin Alexey Vadimovich**

Student, Faculty of Finance,

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Federation, Moscow

**E-mail:** [213485@edu.fa.ru](mailto:213485@edu.fa.ru)

**Pavlova Irina Vladimirovna**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department  
of Corporate Finance and Corporate Governance,

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Federation, Moscow

**E-mail:** [Pr.pavlova@mail.ru](mailto:Pr.pavlova@mail.ru)

*The main focus of the study is on the impact of the banking sector on the development of residential real estate mortgages, given the current supply on the market and the constraints of monetary policy. The importance of the work is to identify problems related to the development of residential mortgage lending. The study analyzes the results of government support for mortgage lending, the dynamics of the key rate depending on preferential mortgage programs and the role of the banking sector in its development – analyzes both quantitative and qualitative results of banking activities. Based on the results of the study, possible solutions to the identified problems are proposed.*

**Keywords:** *mortgage lending, preferential mortgage programs, real estate, banking sector, monetary policy, financial stability, the key rate, the loan.*

Акцентируя внимание на необходимости увеличения выпуска и финансирования ипотечных ценных бумаг, следует сказать, что именно банковский сектор совместно с участием государства способны поддерживать стабильность и ликвидность операций на жилищном рынке, а также разрабатывать различные льготные продукты и иные виды инструментов для граждан.

Наиболее яркое отражение проблематики исследуемого вопроса о влиянии банковского сегмента на развитие рынка ипотечного кредитования и, как следствие, рынка жилой недвижимости, находится в кризисе ипотечного жилищного кредитования в США в 2007–2011 гг. Вопреки разногласиям между научными деятелями и представителями органов государственной власти как в Российской Федерации и США, так и в других государствах по решению данной проблемы, то авторами данного исследования предлагается рассмотреть данную тему с разных точек зрения. Для анализа авторами работы предлагается рассмотреть работы отечественных авторов и их взгляды как на действия отдельных участников банковского сектора, так и на действия органов государственной власти в США.

Например, в работе А. Поливалова [1] по возникновению ипотечного кризиса приводится первая причина – это снижение банками платы за риск, которая включалась в ставку по кредиту для заемщика, в т. ч. отсутствие «жестких» нормативов по выдаче ипотечных займов. Вторая причина заключается в излишнем оптимизме

инвесторов по вложению большого объема свободной ликвидности по субстандартным ипотечным кредитам и структурным продуктам, которые фактически ничем не обеспечивались. А для решения данной проблемы автор видит как необходимость в срочной докапитализации банковского сектора со стороны ФРС США, так и макропруденциальные меры контроля за «пузырями».

С точки зрения действий органов государственной власти для решения данного кризиса, в работе И. Долматович и Н. Кешенковой [2] приводятся мероприятия по необходимости закрепления ипотечных кредитов на балансе банков и выпуске по ним обеспеченных ипотечных ценных бумаг, функции по которым передаются ипотечным агентам. Стоит также отметить, что в текущий момент времени в Российской Федерации, начиная с реализации национального проекта «Жилье и городская среда» [4] предполагается полное обеспечение ипотечных кредитов через рефинансирование по выпуску ипотечных ценных бумаг. Одним из таких участников рынка является «ДОМ.РФ».

Однако в авторской позиции Д. Исламутдиновой [3] приводится заключение, что органы государственной власти действовали вопреки критике научных деятелей и научной трактовке функционирования рыночной экономики. Так, антикризисная политика в США была направлена не на спасение американской экономики, а на спасение капиталов крупных финансовых инвесторов и сохранение их роли и влияния как в американской, так и в мировой экономике. Можно считать, что данные действия Правительства позволили не только уменьшить инвестиции в период кризиса, но и увеличить инвестиции во втором десятилетии XXI в. Однако рост инвестиций и капитализации фондового рынка США был сопряжен с ростом совокупного государственного долга США.

В целом, наиболее актуальным для российской практики является распределение финансовых ресурсов банков по их территориальным признакам. Можно заметить, что планы и прогнозы по предоставлению определенных объемов и видов финансовых ресурсов зависят от потребностей клиентов на конкретных территориях. Например, это реализация таких программ, как «дальневосточная ипотека», так и «арктическая ипотека».

Рассмотрим более подробно формирование тренда льготного ипотечного кредитования. Поднимая вопросы о реализации различных льготных и обычных ипотечных программ, следует отметить уже возникшую региональную дифференциацию объемов выдачи по территории Российской Федерации. Доля постоянных 10 регионов-лидеров составляет 41% по количеству кредитов во всей стране, что в основном приходится на Центральный и рядом с ним лежащие федеральные округа. По данным Банка России, выдача льготной ипотеки в сентябре составила максимум – 652 млрд рублей, что связано со стремлением получить кредит до повышения минимального первоначального взноса и опасения роста цен на недвижимость на фоне ослабления рубля. В итоге с сентября доля льготной ипотеки в совокупной выдаче выросла до 68,3% по сравнению с 60% в августе 2023 г. А уже в октябре выдача льготных линий ипотеки сократилась на 15,6% по сравнению с сентябрем. Такой резкий спад отмечается из-за увеличения Центробанком коэффициента риска. [6]

Обуславливая риторику Банка России в части дифференциации ставок в 2023 г., следует сказать, что при текущей ключевой ставке 15% (ранее 13%), средневзвешенная ставка по жилищным кредитам составляет 7,92%, а на новостройки уменьшилась до 5,83% при росте кредитов на вторичное жилье на 0,25 п. п. до 10,08%. Тенденция сравнения средневзвешенных ставок по ипотеке и ставок по видам рынков имеет следующий вид (см. табл. 1).

**Процентные ставки по ипотечным кредитам**

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022/2021
Средневзвешенная ставка по ипотеке, %	9,9	7,7	7,5	7,2	-0,3
на первичном рынке, %	9,4	6,3	5,9	4,3	-1,6
на вторичном рынке, %	10,1	8,4	8,3	9,3	+1

Источник: Составлено автором на основании [9]

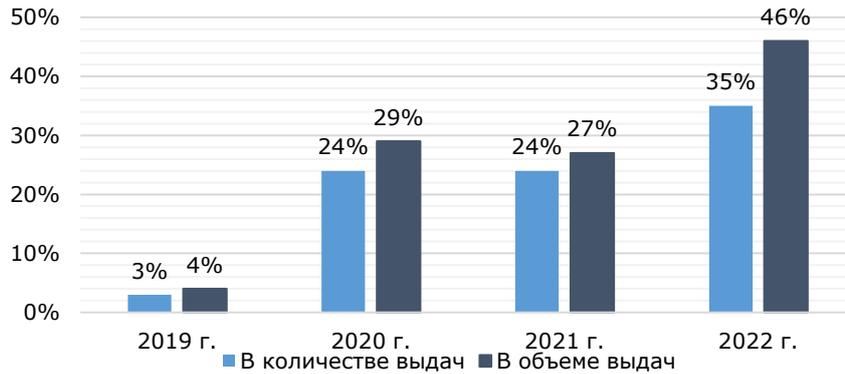
Данная дифференциация и создает высокий спрос клиентов, что разгоняет стоимость рынка ипотечного кредитования и стоимость квадратного метра жилой недвижимости по разным ее видам. Дополнительный кумулятивный эффект создает величина доли льготной ипотеки в сравнении с общим объемом выдачи ипотечных кредитов. По итогам октября 2023 г. доля ипотечных кредитов с господдержкой превышает 50% от совокупного объема.

Проведя экстраполяцию полученных результатов на основе представленной выборки данных по процентным ставкам, можно отметить наличие устойчивого и предсказуемого положения на рынке ипотечного кредитования. Эти результаты также подтверждают данные компании «ДОМ.РФ» в аналитической записке по рынку недвижимости и ипотечного кредитования. [9]

До начала III кв. 2023 г. устойчивая динамика ипотечного кредитования была постоянной ввиду неизменных значений процентных ставок. По увеличению ключевой ставки на 5,5% можно предположить, что со второй половины и до конца 2023 г. объем выдачи, требования к клиентам по предоставлению кредитов, а также риски просрочки платежей могут возрасти. Главной причиной этой тенденции может послужить возможное повышение Центробанком ставки рефинансирования до отметки 16–17% в декабре. Это касается и льготной ипотеки, которую регулятор Российской Федерации вынужден будет контролировать, а также осуществлять ограничительные мероприятия, в т. ч. через рестрикцию.

При этом, несмотря на потенциальные проблемы разрыва в значениях ставок по видам ипотечного кредитования, коммерческим банкам наоборот выгодней заключать кредитные договора с клиентами, спрос которых ориентирован на льготные программы. Потенциальные проблемы потери прибыльности банков при предоставлении ипотечных кредитов по льготным ставкам вместо рыночных ставок находят свою компенсацию в спросе на льготное кредитование. Текущая ограничительная денежно-кредитная политика фактически препятствует физическим и юридическим лицам заключать договоры кредитной линии. Прежде всего, главным фактором выступает рыночная ставка по кредитам, которая значительно выше ключевой ставки. В соответствии с динамикой ключевой ставки в 2020 г. и по н. в., клиенты, с целью получения жилой недвижимости по доступным ценам, заключают льготные кредитные линии. Этот спрос позволяет компенсировать потери от разницы в процентных ставках. Из-за этого, начиная с 2022 г., коммерческие банки начали проводить еще большую экспансию на данном рынке кредитования, что обусловлено высокими значениями ключевой ставки. Так, в соответствии с проводимой монетарной политикой, наибольший риск просрочек платежа по ипотекам, кредитным платежам застройщиков, роста долговых рисков по обслуживанию расходных обязательств приходится на 2022–2023 гг.

Рассмотрим роль ставок льготного ипотечного кредитования в определении объемов выдачи ипотечных кредитов и финансовой устойчивости банков. Как ранее было установлено, динамика предоставления льготной ипотеки в составе объема ипотечного кредитования имеет излишне положительную тенденцию (см. рис. 1)



Источник: Составлено авторами на основании [9]

**Рисунок 1 – Доля льготной ипотеки, %**

Анализируя представленные изменения, следует отметить, что в соответствии с динамикой ключевой ставки произошел резкий прирост выдачи льготных линий кредитования в 2020 г. как из-за низкого значения ставки (на уровне 4%), так и из-за ее длительного удержания на одной отметке. Рост ключевой ставки до отметки в 8,75% по итогам 2021 г. обусловил падение выдачи ипотечных кредитов, в т. ч. льготной ипотеки. Особенность представленного графика заключается в отсутствии большого спада в выдаче ипотеки, что произошло из-за больших разрывов в ставках кредитования, а значит, клиенты брали льготные программы – это позволило достигнуть рекордных цен на недвижимость в 2022 г. Итоговые значения в динамике выдачи льготных ипотечных кредитов за 2022 г. обусловлены рекордным по времени удержанием ключевой ставки на уровне 7,5%, однако аналогичного прироста цен не произошло, поскольку были повышены требования к размеру первоначальных взносов по программам льготной ипотеки, а также ужесточились отборы клиентов с точки зрения их платежеспособности в будущем.

Стоит отметить, что рост ключевой ставки до 20% и достаточно длительным удержанием на отметке выше 7,5% в 2022 г. в слабой степени отразился на объеме и количестве выдаче ипотечных кредитов, но совокупное падение составило 887 млрд рублей в объеме и 527 тыс. ед. количества выданных ипотечных кредитов. При этом, сравнивая представленные значения по выдаче ипотечных кредитов и динамики ключевой ставки в 2020 и 2022 гг., общего падения в долгосрочной перспективе не произошло. Так, показатель объемов вырос, но уменьшилось количество выдачи ипотечных кредитов. Поэтому это является дополнительным фактором в определении искусственного увеличения стоимостей на квадратный метр жилой недвижимости. (см. рис. 2).

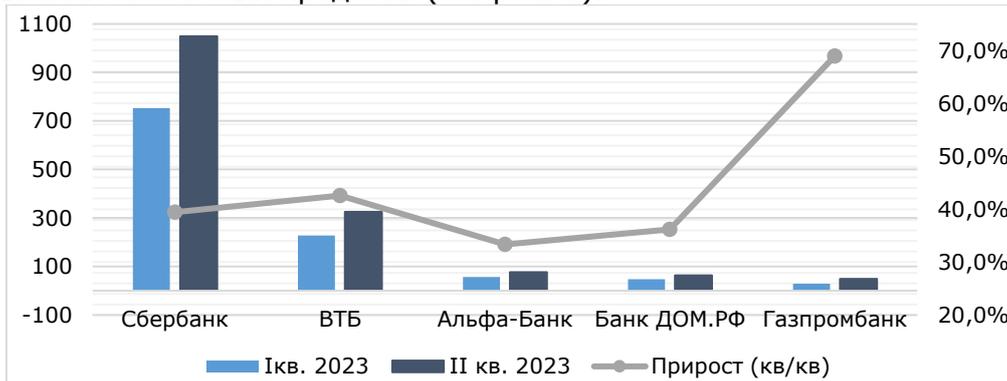


Источник: Составлено авторами на основании [9]

**Рисунок 2 – Выдача ипотечных кредитов**

Следует сказать, что вопрос о величине ключевой ставки в разрезе текущих долговых рисков для субъектов экономики становится более насущным, поэтому ее снижение позволит снизить кредитные и иные долговые риски для участников рынка. Так, по словам члена Совета директоров Банка России Алексея Заботкина в сентябре 2023 г., ожидается снижение ключевой ставки в 2024 г. Из этого следует, что кредитные риски возрастут.

В контексте сравнения преимуществ ипотечных кредитов по их видам и предпочтениям для клиентов, следует отметить, что государственные органы совместно с Банком России и иными финансовыми институтами стараются минимизировать сложности в получении ипотечных кредитов при росте ключевой ставки. Наибольший вклад вносит «Сбербанк», который занимает первую позицию по объему предоставления ипотечных кредитов (см. рис. 3).

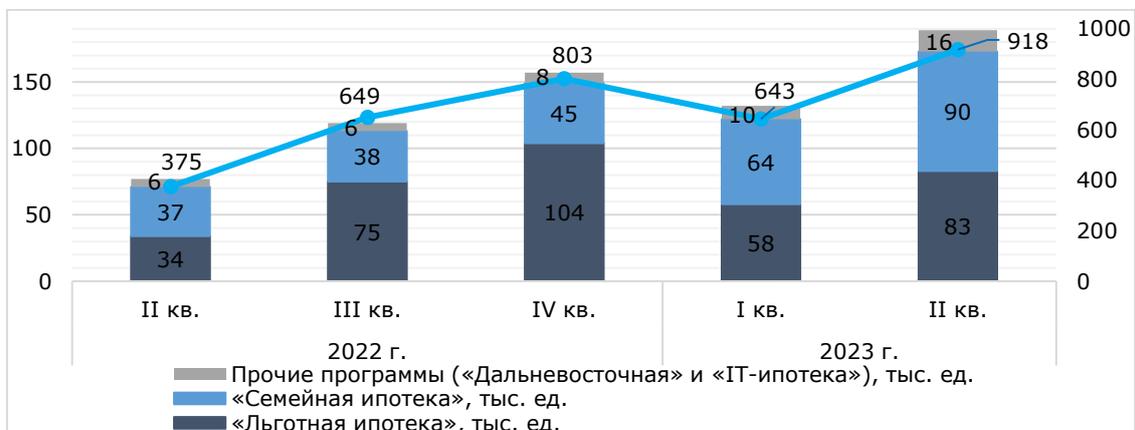


Источник: Составлено авторами на основании [9]

**Рисунок 3 – Пятерка бенефициаров банковского сегмента по объему выдачи ипотечных кредитов в первом полугодии 2023 г., млрд рублей**

Однако наибольшие показатели прироста в 2023 г. во II кв., в сравнении с I кв., показывают «Газпромбанк» (+39,4%) и «Банк ДОМ.РФ» (+36,2%). «Банк ДОМ.РФ» смог достичь таких показателей благодаря реализации программы «инфраструктурных облигаций» на рынке ценных бумаг с государственной поддержкой через предоставление федеральных субсидий компании «ДОМ.РФ».

Банк ДОМ.РФ по итогам 9 мес. 2023 г. нарастил количество выдач ипотечных кредитов и их суммы в размере ~1451 тыс. (+62% к предыдущему периоду) и ~5498 млрд рублей (+72%) соответственно. [9] По итогам деятельности в II–IV кв. 2022 г. – I–II кв. 2023 г. выдача ипотечных кредитов с государственной поддержкой обновила исторические максимумы (см. рис. 4).



Источник: Составлено авторами на основании [9]

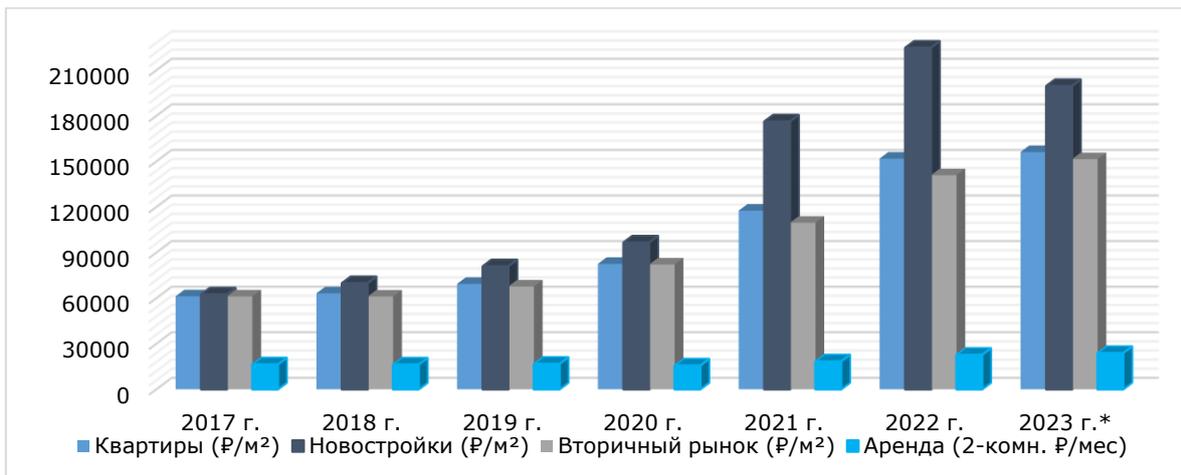
**Рисунок 4 – Динамика выдачи ипотечных кредитов с государственной поддержкой**

Также следует сказать, что по результатам сентября, ипотека с государственной поддержкой оставалась драйвером ипотечного рынка: топ 20 банков выдали 127,3 тыс. льготных ипотечных кредитов (+23% м/м) на 630,2 млрд рублей (+28% м/м). Данные темпы прироста, относительно августа, наблюдаются абсолютно по всем видам ипотечных линий с господдержкой:

- По «Льготной ипотеке» – 58,8 тыс. кредитов (+23% м/м);
- По «Семейной ипотеке» – 55,6 тыс. кредитов (+22% м/м);
- По «Дальневосточной ипотеке» – 4,0 тыс. кредитов (+16% м/м);
- По «IT-ипотеке» – 5,9 тыс. кредитов (+56% м/м).

Сравнивая итоги деятельности во II кв. 2022–2023 гг. следует отметить рост объемов суммы выдачи ипотечных кредитов с государственной поддержкой в 2,4 раза, а количество выдач в 2,5 раза соответственно. Так, например, объем сумм выдачи ипотечных кредитов по прочим программам, финансируемым государственной поддержкой, увеличился с ~32 млрд рублей до ~104 млрд рублей. А величина количества и суммы ипотечных займов, в сравнении с I кв. 2023 г, увеличилась на 43% по обоим параметрам.

Обратим внимание на участие процентных ставок по льготным ипотечным линиям кредитования в определении цен на жилую недвижимость. Поскольку ранее был сделан вывод о достаточно больших объемах и темпах роста по выдаче ипотечных кредитов с особыми преференциями, следует отметить наличие «раздувания цен» на рынке недвижимости в результате ажиотажного спроса со стороны покупателей и, удовлетворяющих спрос застройщиков и банков (см. рис. 5).



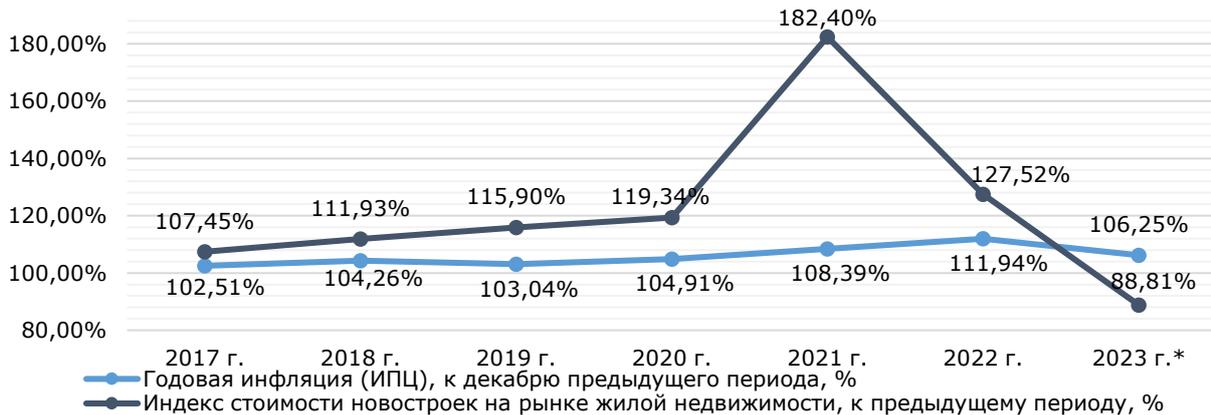
\*Предварительные данные по состоянию на конец сентября 2023 г.  
Источник: Составлено авторами на основании [11]

### **Рисунок 5 – Динамика цен на жилую недвижимость по России**

С момента начала реализации национального проекта «Жилье и городская среда» и совместных с ним государственных Программ можно выделить наличие экспоненциального тренда на рынке жилой недвижимости. При этом следует помнить о сильной дифференциации цен на жилую недвижимость в различных регионах России.

Выше, рассматривая промежуточные итоги деятельности банковского сектора и отчетов компании «ДОМ.РФ» по итогам II квартала 2023 г., было отмечено, что рынок ипотечного кредитования продолжил расти с высокими темпами. Рост выдачи наблюдался во всех сегментах рынка, особенно востребованной была ипотека на вторичном рынке. Средневзвешенная ставка выдачи на первичном рынке выросла до 6,1%. На вторичном рынке ставка практически не изменилась и составила 9,9%, благодаря стабильным денежно-кредитным условиям в апреле-июне. Общий объем ипотечного портфеля во втором квартале увеличился на 1 трлн рублей и достиг 15,7 трлн рублей. [9]

Для решения проблемы быстрого роста ипотечного портфеля необходимо повышенное внимание со стороны соответствующих органов исполнительной власти и Банка России, в целях поддержания доверия со стороны населения и рассмотрения возможности ужесточения нормативных условий в возможности предоставления как обычных, так и льготных ипотечных кредитов клиентам. Данными нормативами могут стать как повышение первоначального взноса до уровней 25–30%, так и внедрение коридора движения ставки по льготной ипотеке в зависимости от вида региона и особенностей его социально-экономического развития. Дополнительно это позволит банковскому сектору уменьшить потенциальные риски просрочек платежей по выданным ипотечным кредитам заемщикам, что соответственно отразится в планомерном развитии рынка жилой недвижимости и ипотеки.



\* Предварительные данные по состоянию на конец сентября 2023.

Источник: Составлено автором на основании [6, 11]

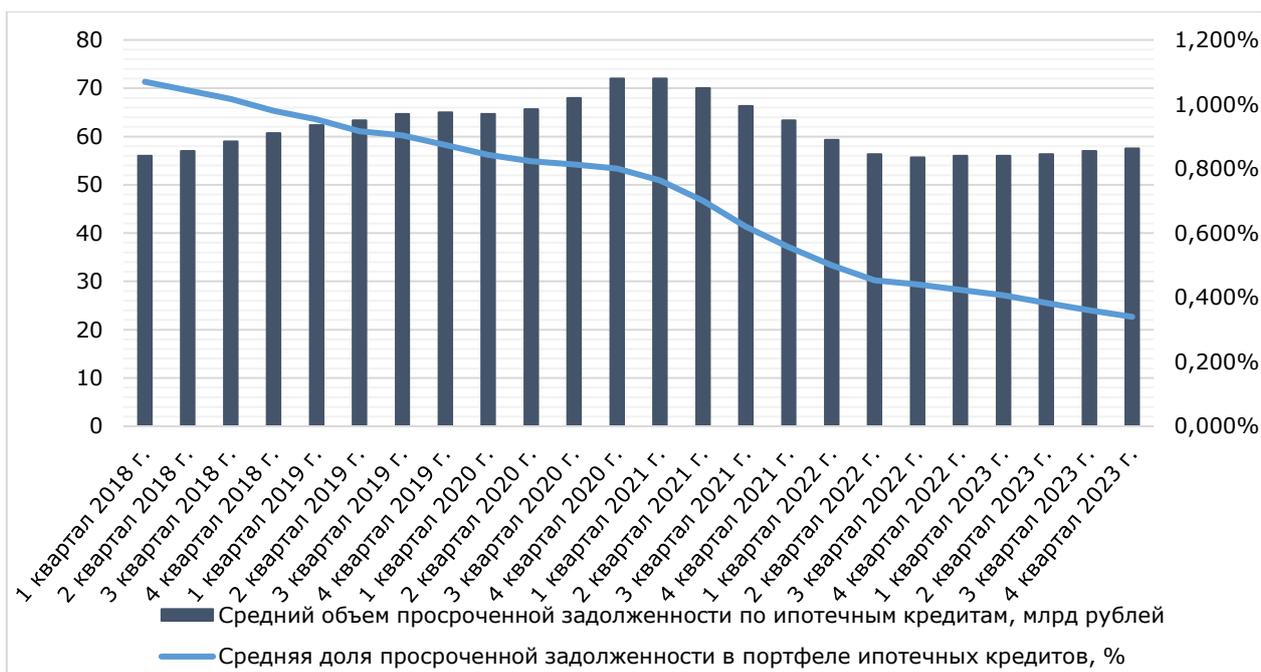
**Рисунок 6 – Динамика ИПЦ и индекса стоимости новостроек на рынке жилой недвижимости, %**

На графике можно заметить постепенный рост дифференциации между индексами. Данное увеличение также обуславливается реализацией национального проекта «Жилье и городская среда» и государственной программы «Обеспечение доступного и комфортного жилья и коммунальными услугами граждан Российской Федерации». В данных проектах заложены целевые показатели по возведению жилой недвижимости, не соответствующие текущему спросу, что дополнительно создает трудности в покрытие заемщиками тела ипотечного кредита и процентов по нему. Из-за высокой ключевой ставки Банка России и ее возможного дальнейшего повышения и более строгого регулирования ипотечного рынка приведут к замедлению выдачи ипотеки, хоть и ожидается, что общий объем выдачи ипотеки в 2023 году превысит показатели 2022 года.

Для предотвращения роста рисков на рынке ипотечного кредитования Банк России с 1 октября 2023 г. повысил надбавку к коэффициентам риска по ипотечным кредитам. Прежде всего данная мера направлена на ограничение рисков заемщиков и коммерческих банков. Также с 1 мая 2023 г. Банк России установил надбавки по кредитам на финансирование по договору долевого участия с первоначальными взносами не менее 30% и по кредитам на готовое жилье не менее 15%, однако их влияние оказалось крайне недостаточным в рамках регулирования устойчивого и равномерного развития рынка недвижимости и сегмента ипотечного кредитования.

Таким образом, по мнению авторов, рынок ипотечного кредитования и недвижимости действительно находится в начальной стадии развития «пузыря» на рынке. Мнение авторов подтверждают слова представителей Минфина России о необходимости дополнительного повышения первоначального взноса на готовое жилье с 15% до 20%, а также снижение на 0,5 п. п. предельной величины субсидий кредитным организациям в целях ограничения скорости предоставления ипотечных кредитов. Кроме того, депутаты Государственной думы Российской Федерации выступают за скорейшее ужесточение нормативных условий по выдаче ипотечных

кредитов. Основным инструментом, по их мнению, должно быть повышение первоначального взноса до 25%. Также заместитель министра финансов Алексей Моисеев заявил, что дальнейшая риторика Министерства финансов Российской Федерации строится на отсутствии необходимости в продлении льготной ипотеки. При этом Председатель Правительства Российской Федерации Михаил Мишустин заявил, что в 2024 г. Правительство дополнительно выделит 95 млрд рублей на льготные ипотечные программы, а совокупная величина выдачи составит 700 тыс. льготных ипотек. Поэтому, на основании этой информации, следует сделать вывод, что субъекты банковского сектора должны иметь достаточную величину резервов в соответствии с их текущими активами по выдаче ипотечных и коммерческих кредитов для избежания возможных финансовых потерь, связанных с просрочками платежей и невыплатой кредитов в абсолютном выражении.



Источник: Составлено авторами на основании [12]

**Рисунок 7 – Динамика среднего объема и средней доли просроченной задолженности по ипотечным кредитам**

На основе представленной информации и корреляцией на динамику ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации можно сделать следующие выводы:

- С одной стороны, отсутствие первых «жестких» нормативов по выдаче ипотечных кредитов и оценок реальной финансовой устойчивости заемщиков позволили в 2020 г. увеличить объем просроченной задолженности. С другой стороны, данный год является первым всплеском по темпу предоставления ипотек, что позволило отразиться в стоимости жилой недвижимости. [11]

- Длительное удержание ключевой на отметке 7,5% и последующий ее рост до 15% обеспечил рост объема просроченной задолженности по ипотечным кредитам.

- Дальнейшее ужесточение нормативов по предоставлению ипотечных кредитов, в т. ч. льготных, отразится в росте объема и доли просроченной задолженности. Однако следует понимать, что рассматриваемый потенциальный рост просроченной задолженности находится в функциональной зависимости от темпов выдачи ипотечных кредитов, которых, по мнению авторов и в соответствии с позицией Банка России, следует уменьшить.

В соответствии с проведенным исследованием следует заключить, что показатели ипотечного кредитования ежегодно улучшаются, в т. ч. за счет наличия льготных линий кредитования, что дополнительно позволяет увеличивать ее

доступность всем гражданам Российской Федерации. Также следует отметить наличие льготных программ в зависимости от территориального местоположения заемщика, его семейного положения и рода профессиональной деятельности соответственно.

Однако у данной тенденции имеется обратная зависимость. Например, это достаточно мягкие условия отбора заемщиков по предоставлению линий льготного ипотечного кредитования, что находит свое отражение на динамике стоимости площади жилой недвижимости. Так, было установлено, что индексация стоимости жилой недвижимости значительно превышает индекс потребительских цен. Все эти условия, дополнительно повышают совокупный спрос со стороны заемщиков, которые, в целях получить ипотечный кредит по низким ставкам, дополнительно разгоняют цены вверх.

В соответствии с этим предлагается следующие рекомендации:

– В соответствии с позицией Минфина России и Госдумы РФ, имеет смысл повысить первоначальный взнос по льготной ипотеке с 15% не до 20–25%, а до 30%. Высокий первоначальный взнос позволит уменьшить спрос как минимум в 1,5–2 раза, что соответственно отразится в падении цен на жилую недвижимость, и, как следствие, возможность достижения изначальных целей в национальном проекте «Жилье и городская среда». Также стоит запретить заемщикам брать потребительский кредит для покрытия первоначального взноса, что позволит дополнительно укрепить долговую устойчивость бюджетов граждан и уменьшить чрезмерный спрос на жилую недвижимость за счет чего произойдет небольшой спад цен.

– Сделать деление ставок по льготным ипотечным кредитам в форме определенного коридора изменения ставок в зависимости от региона Российской Федерации. Так, в регионах Центрального федерального округа следует установить дисконт не более, чем на 5% от текущих значений ключевой ставки, а в Восточных округах оставить ставку на уровне 2–7% (в зависимости от вида Программы льготной ипотеки). Это позволит учесть отдельные особенности развития конкретных регионов, а также агрегированный спрос на ипотеку по определенным территориям.

Стоит отметить, что ограничительная денежно-кредитная политика совершенно по-разному отражается на банках и может как улучшить их финансовую устойчивость и ликвидность, так и ухудшить другие показатели в рассматриваемых периодах. Поэтому требуются дополнительное увеличение резервов по сомнительным кредитам ввиду потенциального роста просрочек по платежам.

Таким образом, банковский сектор должен работать в симбиозе с органами государственной власти не только для соответствия изначально запланированным целевым показателям, но и для создания более привлекательных результатов в сфере ипотечного кредитования недвижимости за счет ориентации субъектов не только на количественный результат в рамках достижения показателей в Паспорте проектов, но и на качественный результат, который отражает текущую макроэкономическую конъюнктуру на рынке.

### **Список использованных источников и литературы**

1. А. Павилов. Ипотечный кризис 2007-2011 годов в США и роль денежно-кредитной политики в устранении его последствий // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. №3. С.47-60.
2. И. А. Долмотович, Н. В. Кешенкова. Мировой опыт развития ипотечного жилищного кредитования (на примере США) // Финансы и кредит, 2018. т. 24, вып. 7, стр. 441–454.
3. Д. Ф. Исламутдинова. Ипотечный кризис в США и антикризисная политика // Актуальные вопросы экономических наук. 2016.
4. Паспорт национального проекта «Жилье и городская среда» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 №16).
5. А. В. Зверев, М. Ю. Мишина, О. Н. Кузнецова, Т. Г. Ребрина, В.В. Корчечный. Ипотечное кредитования и перспективы его развития в России. Монография – М.: Мир науки, 2023 – Сетевое издание.

6. Официальный сайт «Центральный банк Российской Федерации», Обзор рынка ипотечного жилищного кредитования, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/mortgage/Indicator\\_mortgage/0123/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/Indicator_mortgage/0123/) (дата обращения 01.11.2023).
7. Официальный сайт «Сбербанк», Результаты группы Сбер, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults> (дата обращения 01.11.2023).
8. Официальный сайт «ВТБ», Финансовые результаты по РСБУ, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/ir/statements/report-rsbu/> (дата обращения 01.11.2023).
9. Официальный сайт «ДОМ.РФ», Ипотека, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/analytics/mortgage/> (дата обращения 01.11.2023).
10. Информационно-аналитическое обозрение «Ассоциация банков России», Банковская система России 2023 – текущие задачи кредитования экономики, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://asros.ru/upload/iblock/7ae/8q0etcshf8lpzniekw05suv1p5r84g1s/AB\\_brobroschy\\_N7\\_v.1.2\\_postranichno\\_190523.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/7ae/8q0etcshf8lpzniekw05suv1p5r84g1s/AB_brobroschy_N7_v.1.2_postranichno_190523.pdf) (дата обращения 01.11.2023).
11. Официальный сайт «Росриелт», Динамика цен на недвижимость в России, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosrealt.ru/cena/?t=dinamika> (дата обращения 01.11.2023).
12. Официальный сайт «Frank RG», Просроченная задолженность по ипотечным кредитам, [Электронный ресурс]. Режим доступа – URL: <https://frankrg.com/data-hub/category/mortgage/chart/29397> (дата обращения 01.11.2023).

УДК 336.61  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_151

## СОВРЕМЕННЫЕ ИТ-СЕРВИСЫ В СФЕРЕ МОБИЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

---

**Гречина Ирина Викторовна,**

*Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой высшей и прикладной математики,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика*

**E-mail:** [grechinaira2@mail.ru](mailto:grechinaira2@mail.ru)

**Яковлева Юлия Константиновна,**

*Доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и торгового дела  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет*

*экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика*

**E-mail:** [yakovleva\\_donetsk@mail.ru](mailto:yakovleva_donetsk@mail.ru)

**Мелентьева Оксана Владимировна,**

*Доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и торгового дела  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет*

*экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика*

**E-mail:** [melentjeva.oksanai@yandex.ru](mailto:melentjeva.oksanai@yandex.ru)

Сформулированы систематизированные тренды развития современных ИТ-сервисов на этапе масштабного развития мобильных финансовых услуг, которые дают возможность рассмотреть особенности развития мобильных финансовых услуг, их характеристики, которые можно будет использовать в профессиональной деятельности и личных целях.

Представлены тенденции развития мобильных финансовых услуг на основе оценки результатов функционирования мобильного банкинга за 2021-2022 гг. и результаты оценки качества и уровня цифровизации мобильных финансовых услуг в 2021-2022 гг.

Оценка современных тенденций указывает на динамичное развитие мобильного банкинга и соответственно развитие мобильных финансовых услуг в деятельности финансовых компаний и в использовании данных финансовых услуг населением, что влечет за собой формирование новых сегментов, групп клиентов.

Совершенствование мобильных финансовых услуг является приоритетной задачей в развитии финансовой системы и экономики страны в целом. Развитие банковской системы неразрывно связано с разработкой и внедрением ИТ-сервисов и от объема вложений в расширение их функций зависят масштабы развития сферы финансовых услуг.

**Ключевые слова:** ИТ-сервисы, банкинг, финансовые услуги, чат-боты, мобильный банкинг, инновационные проекты, цифровизация, экосистемы, финансовый процесс, цифровая доступность, сторис.

## MODERN IT SERVICES IN THE FIELD OF MOBILE FINANCIAL SERVICES

---

**Grechina Irina Viktorovna,**

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Higher and Applied Mathematics,  
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky  
Donetsk, Donetsk People's Republic  
E-mail: [grechinaira2@mail.ru](mailto:grechinaira2@mail.ru)*

**Yakovleva Yulia Konstantinovna,**

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Marketing and Trade  
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky  
Donetsk, Donetsk People's Republic  
Email: [yakovleva\\_donetsk@mail.ru](mailto:yakovleva_donetsk@mail.ru)*

**Melentjeva Oksana Vladimirovna,**

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Marketing and Trade  
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,  
Donetsk, Donetsk People's Republic  
E-mail: [melentjeva.oksanai@yandex.ru](mailto:melentjeva.oksanai@yandex.ru)*

*Systematized trends in the development of modern IT services at the stage of large-scale development of mobile financial services are formulated, which make it possible to consider the features of the development of mobile financial services, their characteristics that can be used in professional activities and personal purposes.*

*The trends in the development of mobile financial services based on the assessment of the results of the functioning of mobile banking for 2021-2022 and the results of the assessment of the quality and level of digitalization of mobile financial services in 2021-2022 are presented.*

*An assessment of current trends indicates the dynamic development of mobile banking and, accordingly, the development of mobile financial services in the activities of financial companies and in the use of these financial services by the population, which entails the formation of new segments, groups of customers.*

*Improving mobile financial services is a priority task in the development of the financial system and the economy of the country as a whole. The development of the banking system is inextricably linked with the development and implementation of IT services, and the scale of development of the financial services sector depends on the volume of investments in expanding their functions.*

**Keywords:** *IT services, banking, financial services, chatbots, mobile banking, innovative projects, digitalization, ecosystems, financial process, digital accessibility, storis.*

Развитие инновационных и цифровых технологий в финансовой системе способствует трансформации сферы услуг, а масштабное развитие современных IT-сервисов создает предпосылки для развития мобильных финансовых сервисов.

Финансовые услуги являются важным рычагом развития финансовой системы и экономики в целом и позволяет физическим и юридическим лицам распоряжаться и управлять своими финансовыми средствами и финансовыми ресурсами. Одним из ключевых факторов, влияющих на развитие рынков финансовых услуг, являются

технологические инновации. С развитием интернета и технологий связи возможности для предоставления финансовых услуг значительно расширились [1].

Переход финансовых услуг в новую дистанционную (цифровую, онлайн) форму, разработка новых (инновационных) цифровых продуктов (сервисов, платформ), применение новых финансовых онлайн-услуг, а также в связи с этим появление инновационной среды (цифровой, финансовой, институциональной) – все это способствует инновационному развитию финансов и экономики в целом. Цифровые трансформационные процессы, которые происходят в финансовой системе и в сфере финансовых услуг способствуют инновационному развитию экономики [2, С. 2583-2598.].

Маркетинговые тенденции развития мобильных финансовых услуг указывают на следующие тенденции. [3]. В таблице 1 представлены тенденции развития мобильных финансовых услуг на основе оценки результатов функционирования мобильного банкинга, 2021-2022 гг.

Таблица 1

**Тенденции развития мобильных финансовых услуг на основе оценки результатов функционирования мобильного банкинга, 2021-2022 гг., %**

Финансовый процесс	2021 г.	2022 г.	Динамика
Процесс входа в бандинг	92	88	-4
Проверка статуса финансовых продуктов	71	72	1
Погашение задолженности по кредитам	67	69	2
Находить инновационные продукты	62	65	3
Поиск терминалов, отделений, банкоматов	63	66	3
Формирование вопросов для чат-ботов	61	63	2
Переводы себе или другому пользователя	60	65	5
Автоматизация совершенных повторяющихся операций	58	61	3
Получить информацию о движении средств	58	63	5
Оценка качества выполнения банковских операций	38	43	5
Возможность выполнения инвестиционных операций	42	49	7
Быстрый поиск нужной информации при удобном интерфейсе	18	23	5

В рейтинге Digital Office проводится оценка качества и цифровизации сложных задач, традиционно связанных с обращением в отделения банка: покупку новых продуктов, работу с документами, получение справок и услуг (табл. 2) [4].

Таблица 2

**Оценка качества и уровня цифровизации мобильных финансовых услуг в 2021-2022 гг., %**

Показатели	2021 г.	2022 г.	Динамика
Разработка и внедрение новых банковских продуктов	16	18	2
Информационная и консультационная поддержка в чате	10	12	2

Управление мобильными финансовыми услугами	15	18	3
Регистрация мобильного приложения	13	16	3
Смена личных данных	10	14	4
Приобретение полиса страхования	8	12	4
Управление настройками и регистрация доступа к приложению	10	15	5
Оформление банковских документов и заказ их оригиналов	12	18	6
Отключение ненужных банковских сервисов	13	18	5
Инвестиционные операции с свободными банковскими средствами	12	17	5

Важно отметить роль развития цифрового маркетинга в деятельности финансовых компаний, которые реализуют практически все маркетинговые задачи – сбор данных для маркетинговых исследований, сегментирование клиентов, разработка и тестирование новых товаров, ценообразование, организация сбыта. Статистические данные указывают, что в Google Play доступно к скачиванию около 3 млн. приложений (ежемесячно выпускается более 100 000 новых приложений); а в Apple App Store – около 4,4 млн (ежемесячный прирост около 33 000 приложений) [5, С. 3473-3486.].

Большое внимание на каждом этапе развития мобильных финансовых сервисов уделяется уровню финансовой грамотности населения для дальнейшего расширения влияния и пользования мобильных сервисов, мобильного банкинга, мобильных сервисов [6, С. 503-512.].

Сформулируем систематизированные тренды развития современных IT-сервисов на этапе масштабного развития мобильных финансовых услуг, которые дают возможность рассмотреть особенности развития мобильных финансовых услуг, их характеристики, которые можно будет использовать в профессиональной деятельности и личных целях (табл. 3).

Таблица 3

**Тренды развития современных IT-сервисов на этапе масштабного развития мобильных финансовых услуг**

Тенденции	Характеристики
Мобильное приложение	Современная цифровая площадка для организации взаимодействия с клиентами, формирования цифрового пути клиента, средство привлечения и удержания клиентов. Разработчики наращивают функциональные возможности мобильных приложений, совершенствуют мобильные финансовые услуги на основе мобильных приложений.
Персонализация	Аналитики Gartner ожидают в 2023 рост персонализации цифрового офиса, формирования характеристик индивидуализации клиентов, новых метрик целевой аудитории для последующего формирования кастомизированных предложений и улучшения пользовательского опыта.
Мобильный интернет-банк	Мобильные версии интернет-банков достаточно сильно отличаются от привычных приложений визуально и функционально.
Чат-боты	У чат-ботов все еще сохраняется репутация инструмента для решения простых задач, и когда речь идет о сложном вопросе, пользователь даже не пытается поручить ее

	текстовому роботу и сразу просит переключить на оператора-человека.
Сторис	С помощью сторис банковские организации на основе мобильных приложений создают контентные площадки с информационными сообщениями, индивидуальными предложениями и полезными сервисами.
Цифровая доступность	Статистически доказано, что большое количество населения России нуждаются в доступных финансовых сервисах, потому что испытывают ограниченные потребности (инвалиды, пенсионеры и лица с временными ограничениями по здоровью). Цифровая доступность через мобильные сервисы позволяют данной категории быть полноценными пользователями финансовых услуг.

Например, для пользователей банковских услуг Open Banking означает в первую очередь повышение качества услуг, при этом именно повышение мобильности и скорости финансовых процессов и более дружелюбные интерфейсы, расширение продуктовой линейки и удобный поиск выгодных предложений будут выдвигать приоритеты использования мобильных финансовых услуг на первое место при организации потребительского поведения [7].

Современные экосистемы, которые создаются и все больше расширяют границы своего влияния, в организации своей деятельности используют концепцию партнерских взаимоотношений. Все системы, которые позволяют компании контролировать, упорядочивать и планировать работу с клиентами можно объединить одним словом – CRM-системы (Customer Relationship Management), что в дословном переводе означает управление взаимоотношениями с клиентами [8, С. 328-334.].

Научные исследования указывают на тот факт, что современная модернизация банковского сектора неразрывно связана с внедрением банковских инноваций, которые успешно развиваются и отражаются во многих государственных и национальных проектах [9, С. 156.]

В целом, можно с уверенностью отметить, что современная архитектура моделирования финансового сектора и мобильных финансовых услуг связана с прорывными инновационными цифровыми технологиями, которые прочно осваиваются финансовыми компаниями и банковскими организациями

Переход от традиционной системы оказания финансовых услуг к цифровой предоставляет большие возможности как крупным финансовым компаниям, так и стартапам FinTech для работы с банками или финансовыми организациями [10, С. 98.].

Оценка современных тенденций указывает на динамичное развитие мобильного банкинга и соответственно развитие мобильных финансовых услуг в деятельности финансовых компаний и в использовании данных финансовых услуг населением, что влечет за собой формирование новых сегментов, групп клиентов [11, С. 416-420.].

В последующих научных исследованиях целесообразно уделить внимание развитию мобильных финансовых услуг, которые используются банковскими и финансовыми экосистемами и важно установить связь между всеми участниками при разработке и внедрении мобильных приложений для функционирования мобильных финансовых услуг.

Совершенствование мобильных финансовых услуг является приоритетной задачей в развитии финансовой системы и экономики страны в целом. Развитие банковской системы неразрывно связано с разработкой и внедрением IT-сервисов и от объема вложений в расширение их функций зависят масштабы развития сферы финансовых услуг.

**Список использованных источников и литературы**

1. Рубцов, Е. Д. Особенности рынков финансовых услуг и влияние технологий на их современное состояние / Е. Д. Рубцов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/05FAVN323.pdf>
2. Баранова, И. В. Цифровизация финансовых услуг как направление инновационного развития России / И. В. Баранова, М. Н. Гапон, Е. Е. Голова // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Том 12. – № 4. – С. 2583-2598. – DOI: 10.18334/vines.12.4.116846
3. Mobile Banking Rank 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marksw Webb.ru/report/mobile-banking-rank-2022/?ysclid=lpnwnf7scl534367451#anchor-about>
4. Digital Office [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://office.egov.uz>
5. Шадрин В.Г., Кузин М.А. Мобильные приложения банков как важнейший инструмент цифровых маркетинговых коммуникаций в финансовой сфере // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 9. – С. 3473-3486. – DOI: 10.18334/ce.16.9.116302
6. Шевченко, Е. И. Мобильный сервис для населения и бизнеса в банковской сфере / Е. И. Шевченко, Е. Н. Рудская // Молодой ученый. – 2015. – № 21 (101). – С. 503-512.
7. Банковские технологии и тренды мобильного банкинга 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.in-aim.ru/blog/bankovskie-tekhnologii-i-trendy-mobilnogo-bankinga-2023-/>
8. Лебедева, А. С. Развитие экосистем банков на основе современных цифровых технологий / А. С. Лебедева, О. Е. Решетникова // Молодой ученый. – 2020. – № 52 (342). – С. 328-334.
9. Мелентьева, О. В. Концепция стейкмаркетинга в управлении деятельностью банков / О.В. Мелентьева // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – Т.16. – №3. – С. 154-162. – DOI: 10.24412/1995-042X-2022-3-154-162
10. Артеменко, Д. А. Цифровые технологии в финансовой сфере: эволюция и основные тренды развития в России и за рубежом / Д. А. Артеменко, С. В. Зенченко // Финансы: теория и практика. – 2021. – №25(3). – С. 90-101. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-3-90-101
11. Ребрина, Т. Г. Тенденции развития мобильного банкинга в России и за рубежом / Т. Г. Ребрина, А. В. Зверев, М. Ю. Мишина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 9-3. – С. 416-420. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vael.ru/ru/article/view?id=2490>

УДК 336.64  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_157

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ УГРОЗЕ БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ

---

**Леванова Татьяна Анатольевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, финансов и налогообложения, ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А.Тимирязева»

**E-mail:** [t.levanova@rgau-msha.ru](mailto:t.levanova@rgau-msha.ru)

**Чукалова Мария Витальевна**

Студентка, ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А.Тимирязева»

**E-mail:** [masha290800@mail.ru](mailto:masha290800@mail.ru)

**Данилова Юлия Алексеевна**

Студентка, ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А.Тимирязева»

**E-mail:** [Juliadanalec228@gmail.com](mailto:Juliadanalec228@gmail.com)

**Тикунова Анна Сергеевна**

Студентка, ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А.Тимирязева»

**E-mail:** [v95-ann@yandex.ru](mailto:v95-ann@yandex.ru)

В данной статье авторы исследовали опасности, угрозы и риски кризисных ситуаций, которые могут возникать на разных стадиях жизненного цикла хозяйствующего субъекта и иметь разные причины, а также рассмотрели методы антикризисного управления. Для предотвращения кризисных явлений и обеспечения устойчивого положения организаций предлагается проводить анализ финансового состояния и рисков, разрабатывать эффективные стратегии управления финансами, а также улучшать систему контроля и управления внутренними процессами. Авторами был сделан вывод о том, что большое количество кризисных ситуаций возникает из-за недостаточного контроля за потоками дебиторской и кредиторской задолженностей, в связи с этим было внесено предложение по практическому применению Диаграммы Ганта в качестве метода управления данными задолженностями в рамках антикризисного управления хозяйствующим субъектом.

**Ключевые слова:** кризисная ситуация, антикризисное управление, методы, банкротство, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, Диаграмма Ганта.

# METHODOLOGICAL ASPECTS OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT IN THE FACE OF THE THREAT OF BANKRUPTCY OF ORGANIZATIONS

---

**Levanova Tatyana Anatolyevna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting, Finance and Taxation, Russian State Agrarian University – Moscow State Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev*

**E-mail:** [t.levanova@rgau-msha.ru](mailto:t.levanova@rgau-msha.ru)

**Chukalova Maria Vitalievna**

*Student, Russian State Agrarian University – Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev*

**E-mail:** [masha290800@mail.ru](mailto:masha290800@mail.ru)

**Danilova Julia Alekseevna**

*Student, Russian State Agrarian University – Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev*

**E-mail:** [Juliadanalec228@gmail.com](mailto:Juliadanalec228@gmail.com)

**Tikunova Anna Sergeevna**

*Student, Russian State Agrarian University – Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev*

**E-mail:** [v95-ann@yandex.ru](mailto:v95-ann@yandex.ru)

*In this article, the authors investigated the dangers, threats and risks of crisis situations that may arise at different stages of the life cycle of an economic entity and have different causes, and also considered methods of crisis management. To prevent crisis phenomena and ensure the sustainable position of organizations, it is proposed to analyze the financial condition and risks, develop effective financial management strategies, as well as improve the system of control and management of internal processes. The authors concluded that a large number of crisis situations arise due to insufficient control over the flows of receivables and payables, in this regard, a proposal was made for the practical application of the Gantt Chart as a method of managing these debts within the framework of crisis management by an economic entity.*

**Keywords:** *crisis situation, crisis management, methods, bankruptcy, accounts receivable, accounts payable, Gantt chart.*

Понятие «кризис» произошло от греческого «crisis» – приговор или решение по какому-либо вопросу или сомнительной ситуации. Только в XIX веке данное понятие вошло в экономику и стало характеризовать негативные явления, возникающие в данной сфере жизни людей. Появление этого термина на макроуровне в экономике способствовало тому, что оно появилось и на её микроуровне – в деятельности хозяйствующих субъектов.

По словам Т.С. Корастелевой, под кризисом предприятия следует понимать период нестабильности или такого состояния бизнеса, при котором надвигаются серьезные перемены, причем результат этих перемен может быть как положительным, так и отрицательным [5, с. 7].

А.П. Лапицкий считает, что кризис организации – это особое качественное состояние организации как системы, не соответствующее требованиям внешней среды, при котором организация не способна выполнять цели функционирования и развития, что свидетельствует о необходимости полной или частичной ее реструктуризации по результатам диагностики [6].

Р. Браун говорит о том, что кризис организации – это неожиданно возникшая проблема, которая требует немедленного реагирования; в противном случае эта проблема угрожает чрезвычайными последствиями [9].

Существует множество факторов, способствующих наступлению неблагоприятных, в том числе кризисных, ситуаций в организациях. Для детального их рассмотрения ниже приведена таблица 1, в которой отражена матрица опасностей, угроз и рисков финансовой безопасности хозяйствующего субъекта.

Таблица 1

**Опасности, угрозы и риски финансовой безопасности  
хозяйствующего субъекта**

№ п/п	Опасности	Угрозы	Риски
<b>Внешние</b>			
1	Политическая нестабильность	1. Снижение деловой активности предприятия на мировом рынке в связи с международными конфликтами; 2. Угроза сокращения доходности и рыночной стоимости предприятия; 3. Потеря экономических связей покупателей с заказчиками; 4. Невозможность использования и оплаты иностранного оборудования (в том числе программного обеспечения)	1. Финансовые потери в связи с изменением спроса на продукцию за рубежом; 2. Риск увеличения циклов деловой активности; 3. Снижение эффективности деятельности организации; 4. Снижение финансовой устойчивости организации; 5. Снижение выручки; 6. Риск банкротства
2	Инфляция	1. Уменьшение покупательной способности денег, что негативно скажется на деятельности организации; 2. Резкие изменения курсов валют	1. Вложение в покупку товаров большего количества денежных средств, чем изначально планировалось; 2. Снижение выручки; 3. Снижение стоимости активов предприятия и его самого в целом
3	Незаконные действия третьих лиц, направленные против предприятия	1. Скупка акций организации нежелательными партнерами (= > угроза сокращения доходности и рыночной стоимости предприятия); 2. Хищения конфиденциальной информации организации (в том числе персональных данных сотрудников); 3. Кража имущества; 4. Угроза неустойчивого развития	1. Риск снижения ликвидности; 2. Снижение финансовой устойчивости организации; 3. Снижение выручки; 4. Риск потери финансовой независимости; 5. Снижение деловой репутации; 6. Судебные тяжбы 7. Риск банкротства
4	Природные катаклизмы	1. Сбои в производственном процессе; 3. Угроза увеличения расходов на восстановление деятельности организации	1. Незапланированные затраты на восстановление деятельности; 2. Снижение выручки; 3. Снижение финансовой устойчивости;

№ п/п	Опасности	Угрозы	Риски
			4. Риск банкротства
Внутренние			
5	Недобросовестная организация системы внутреннего контроля	1. Хищение имущества; 2. Злоупотребление служебными полномочиями (использование имущества организации в личных целях); 3. Неисполнение сотрудниками должностных обязанностей (чувство вседозволенности)	1. Финансовые потери (=> снижение выручки => снижение финансовой устойчивости); 2. Материальные потери (кража оборудования); 3. Незапланированные затраты на покупку нового имущества (если старое украдено/испорчено)
6	Некачественное ведение налогового учета организации	1. Просрочка уплаты налогов, сборов и взносов во внебюджетные фонды; 2. Несвоевременное доведение информации о налоговой задолженности до руководящих лиц; 3. Увеличение вероятности краж и хищений	1. Убытки, связанные с судебными разбирательствами (в том числе оплаты гос. пошлин, штрафов, неустоек и пеней и т.д.); 2. Штрафы и пени по результатам налоговых проверок; 3. Утрата финансовых активов
8	Некачественное ведение бухгалтерского учета организации	1. Несвоевременная подача отчетности; 2. Искажения в отчетности; 3. Ненадлежащий контроль за дебиторской и кредиторской задолженностями; 4. Некачественный контроль за сохранностью имущества, а также за расходованием денежных средств и ТМЦ; 5. Несоблюдения кассовых и расчетных дисциплин => кражи денежных средств	1. Убытки, связанные с судебными разбирательствами (в том числе оплаты гос. пошлин, штрафов, неустоек и пеней и т.д.); 2. Потеря деловой репутации; 3. Финансовые потери; 4. Риск несбалансированности денежных потоков и оттоков; 5. Выплата неустойки по задолженности по кредиту; 6. Риск потери финансовой устойчивости; 7. Снижение выручки
9	Некачественная политика подбора кадров	1. Угрозы непрофессионального и недобросовестного исполнения сотрудником своих служебных обязанностей; 2. Принятие неверного стратегического решения; 3. Кражи и хищения имущества организации и персональных данных её сотрудников	1. Неполное использование трудового потенциала; 2. Расходы на закупку нового оборудования; 3. Финансовые потери в связи с браком; 4. Финансовые потери вследствие неверно принятого стратегического решения; 5. Судебные тяжбы
10	Несвоевременная закупка нужного оборудования (использование морально	1. Увеличение вероятности поломки оборудования (=> сбой в рабочем процессе); 2. Увеличение сроков сбора урожая, и, как следствие, несвоевременное выполнение условий договоров поставки;	1. Снижение выручки, финансовой устойчивости; 2. Снижение эффективности деятельности организации; 3. Потеря деловой репутации из-за несвоевременного исполнения

№ п/п	Опасности	Угрозы	Риски
	устаревшего оборудования)	3. Увеличение сроков работы на устаревшем оборудовании	условий договора с контрагентами; 4. Материальные потери; увеличение затрат на покупку нового оборудования
11	Конфликты между сотрудниками	1. Неблагоприятный социально-психологический климат в трудовом коллективе; 2. Плохая координация между сотрудниками => несвоевременная передача важной информации руководству;	1. Неполное использование трудового потенциала; 2. Финансовые потери в связи с несвоевременностью передачи необходимой информации руководству; 3. Постоянная текучесть кадров (= > снижение репутации организации, простой производства => потеря денежных средств)

Источник: Составлено авторами

Некоторые из указанных выше факторов могут довести хозяйствующий субъект до состояния банкротства – его неспособности в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей [10].

Поскольку чаще всего кризис в организациях приносит негативные последствия, для их устранения было введено в употребление словосочетание «антикризисное управление», смысл которого ярко отражает само его название. На практике под антикризисным управлением подразумевается совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем хозяйствующего субъекта, выявления его скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития, а также в долгосрочной перспективе [4].

По мнению авторов данной статьи, антикризисные стратегии управления организацией должны формироваться на предприятии не только тогда, когда на нем возникло кризисное или приближенное к нему состояние, а начиная с момента его функционирования. Это необходимо для своевременного нивелирования угрозы банкротства ещё на ранних стадиях её возникновения.

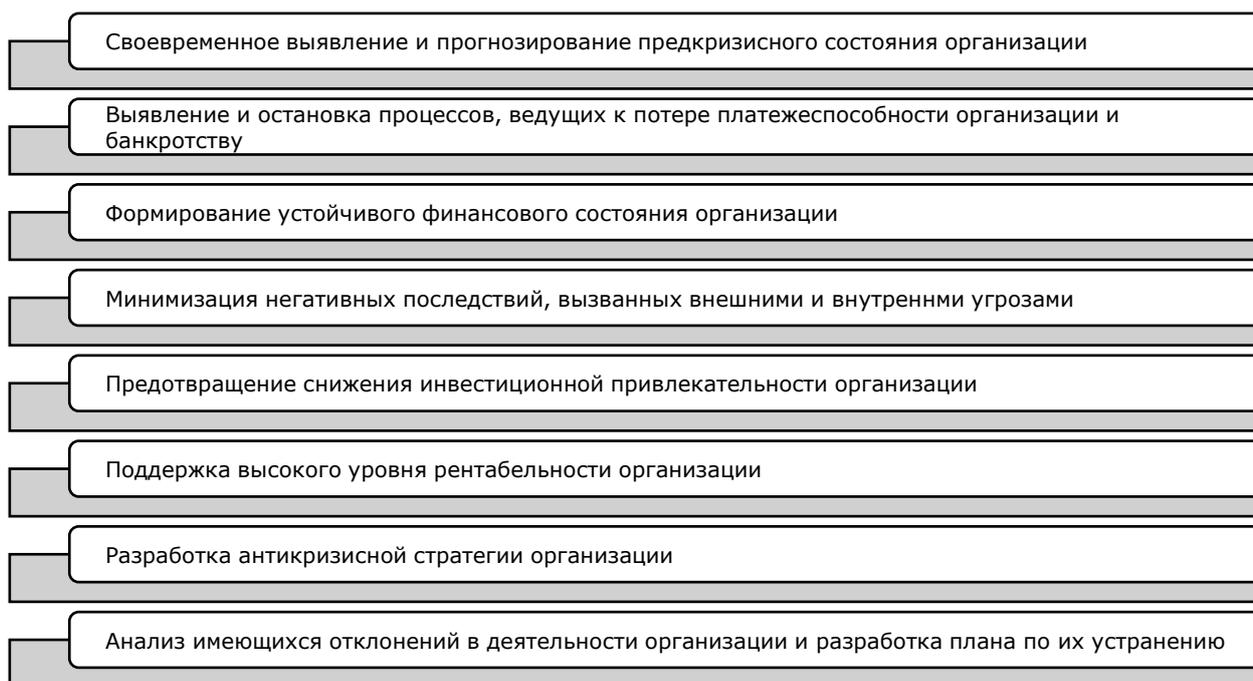
Основные аспекты, которые включает в себя антикризисное управление организацией, отражены на рисунке 1.

Как и в любом виде управления, в антикризисном финансовом управлении есть свои определенные механизмы и методы, влияющие, в том числе на стратегию деятельности хозяйствующего субъекта.

Авторы данной статьи придерживаются точки зрения В. В. Шальневой и О. Г. Блажевича, которые в своем исследовании поделили все антикризисные методы управления на две группы [11]:

- диагностические методы;
- методы управления кризисной ситуацией.

Такой подход к разделению методов данного управления видится целесообразным, поскольку антикризисные меры в организации должны присутствовать не только на стадии возникновения кризисной ситуации, но и до неё для своевременного принятия необходимых мер и избежания крупных негативных последствий. Именно поэтому диагностические методы, важны в такой же степени, как и методы управления кризисной ситуацией.



Источник: Составлено авторами

### **Рисунок 1 – Основные аспекты антикризисного управления организацией**

Необходимо отметить, что к диагностическим методам антикризисного финансового управления стоит отнести следующие:

1. Мониторинг внешней среды, главной целью которого является своевременное выявление и нивелирование внешних опасностей и угроз хозяйствующего субъекта.

2. Постоянный финансово-экономический анализ предприятия, включающий оценку ликвидности баланса, анализ деловой активности, анализ рентабельности, анализ финансовой устойчивости и прочее [1].

3. Системный анализ отклонений в финансовых показателях и работе предприятия в целом.

4. Своевременная организация внутреннего контроля финансового состояния предприятия.

5. Анализ кредитной политики организации и политики выстраивания взаимоотношений с контрагентами. При этом уместно производить контроль за состоянием кредиторской и дебиторской задолженностей организации [3].

6. Выявление рисков.

К методам управления кризисной ситуацией ученые и специалисты относят [7]:

1. Метод «Ручное управление» – в ручном управлении все действия и решения принимаются и выполняются самим человеком, без помощи автоматизированных систем или технологий.

2. Метод «Оптимальная отчетность» – это система представления информации о деятельности компании или организации, которая позволяет принимать решения на основе точных и актуальных данных.

3. Метод «Сжатие во времени» – этот метод подразумевает под собой возможность эффективно использовать свое время, устанавливать приоритеты и делегировать задачи.

4. Метод «Сокращение расходов» – для достижения сокращения расходов компания может использовать различные стратегии. Важно отметить, что сокращение расходов не должно приводить к снижению качества продукции.

5. Метод «Шоковая терапия» – совокупность финансовых реформ, как правило, радикального характера, внутри предприятия, направленных на улучшение его финансового состояния.

6. Метод «Ва-банк» – метод, характеризующий увеличение таких строк пассивов организации, как заемные средства, кредиторская задолженность. Прежде чем прибегать к нему, необходимо тщательно оценить все возможные риски и посоветоваться с финансовыми экспертами.

При этом необходимо отметить, что стратегия антикризисного финансового управления, как и стратегия предотвращения банкротства, носят индивидуальный характер для каждого хозяйствующего субъекта. Наиболее важную роль в антикризисном управлении предприятия играет эффективный менеджмент. Именно от него зависит своевременность и качество принятых решений.

На практике кризисные ситуации зачастую возникают вследствие некомпетентной работы специалистов, следящих за потоками кредиторской и дебиторской задолженностей. В крупных организациях это случается, потому что объем таких денежных потоков большой и требует немало трудозатрат и постоянного мониторинга.

Специалистами и учеными данной области выделяются следующие инструменты управления дебиторской и кредиторской задолженностью:

1. Инвентаризация.
2. Анализ состава и структуры дебиторской и кредиторской задолженностей, а также ранжирование их по степени важности.
3. Учет расчетов с дебиторами и кредиторами.
4. Контроль состояния расчетов по просроченным задолженностям.
5. Претензионная деятельность по возникшей задолженности.
6. Анализ и оценка соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.
7. Страхование сделок.
8. Факторинг.

Однако наряду со всеми вышеизложенными методами некоторые экономисты считают, что одним из наиболее важных пунктов управления дебиторской и кредиторской задолженностью является контроль за графиком платежей и соблюдение расчетно-платежной дисциплины [8]. Для этого авторами предлагается метод, который также может применяться при осуществлении стратегии антикризисного управления хозяйствующим субъектом. Этот метод представлен инструментом, выполняющим функцию контроля за состоянием дебиторской и кредиторской задолженностей на предприятии. В его основе лежит диаграмма Ганта – тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. К основным её преимуществам можно отнести:

1. Наглядность. Графическое представление сроков исполнения дебиторской и кредиторской задолженностей на диаграмме Ганта делает очевидным для руководства и сотрудников организации порядок и продолжительность их задач. Поскольку обязательства в данной диаграмме будут отражены разными цветами, то это даст наглядное представление о сроках их исполнения.

2. Приоритеты. На Диаграмме Ганта будут проиллюстрированы все этапы выполнения обязательств и при этом наглядно показано, какое из обязательств требует немедленного погашения. Разнообразие цветов в этой диаграмме поможет при расставлении приоритетов.

Так, на Диаграмме Ганта, отражающей сроки исполнения дебиторской и кредиторской задолженностей, можно наглядно увидеть [2]:

- когда начинаются и заканчиваются действия по выполнению обязательств по двум видам задолженностей;
- объем проделанной работы на момент составления диаграммы;
- какие действия параллельны и должны быть осуществлены одновременно друг с другом.

На диаграмме наглядно будут отражаться сроки исполнения задолженности, а также их просрочка. Считается, что, применяя такую диаграмму, организация будет

более эффективно отслеживать дебиторскую и кредиторскую задолженности. Это, в свою очередь, означает, что у нее снизится вероятность наступления угроз и рисков, связанных с неплатежеспособностью и понижением уровня ее финансовой устойчивости.

В таблице 2 представлен пример Диаграммы Ганта по кредиторской задолженности. Предполагается, что дебиторская и кредиторская задолженности должны отражаться на разных диаграммах для большей наглядности.

Таблица 2

**Диаграмма Ганта по кредиторской задолженности**

№ п/п	Обязательства	Срок выплаты	Временные рамки (дни месяца)							
			07.01	14.01	21.01	28.01	04.02	11.02	18.02	25.02
1	Кредит А	n лет								
1.1	Платеж 1	Каждые 4 недели								
1.2	Платеж 2	Каждые 4 недели								
	...									
2.	Кредит Б	m лет								
2.1	Платеж 1	Каждые 1,5 месяца								
2.2	Платеж 2	Каждые 1,5 месяца								
	...									
3.	Заем А	t лет								
	Платеж 1	Каждые 2 недели								
	Платеж 2	Каждые 2 недели								

Источник: Составлено авторами

Можно заметить, что в такой таблице отражаются: порядковые номера обязательств, непосредственно сами обязательства, сроки выплаты и временные рамки. К обязательствам организации могут относиться задолженность перед поставщиками и подрядчиками, задолженность перед внебюджетными фондами, задолженность перед кредитными организациями по кредитным договорам и прочее. Обязательства подразделяются по количеству платежей. Сроки выплаты представляют собой количественное выражение единиц времени, за которое необходимо выплатить обязательство. При этом каждый такой срок дробится в таблице на более мелкие единицы, с течением которых должна происходить выплата (например, «каждые 4 недели», «каждые 1,5 месяца», «каждые 2 недели» и т.д.). Временные рамки должны быть представлены конкретными периодами времени, удобно подобранными для организации, это могут быть дни, недели, месяцы. Временные рамки необходимы для своевременного отслеживания выплаты по конкретному виду обязательств. Такая таблица наглядно отражает сроки погашения кредиторской задолженности и не позволит допустить их просрочки.

Для примера в таблице авторами были взяты числа месяца января и февраля. Такая диаграмма должна составляться в организации на 3 месяца и ежеквартально обновляться.

При этом для дебиторской задолженности в Диаграмме Ганта должны будут отображаться сроки исполнения обязательств контрагентами.

Таким образом, можно сказать, что понятие «кризис», войдя в XIX веке в экономику, стало характеризовать негативные явления, происходящие в ней. До сих пор этот термин многие ученые и экономисты описывают скорее с отрицательной стороны. И этому есть разумное объяснение: кризисные ситуации могут довести

организацию вплоть до банкротства и её последующей ликвидации. Для преодоления кризисных явлений, которые могут возникнуть на любой стадии развития хозяйствующего субъекта, было введено понятие «антикризисного финансового управления», суть которого состоит в своевременном нивелировании и минимизации возникающих опасностей, угроз и рисков в организации, а также предотвращении уже возникшего кризисного состояния в ней.

Существует множество различных точек зрения о том, какие методы можно применять на практике при осуществлении стратегии антикризисного управления. Авторы данной статьи согласны с мнением ученых, которые разделяет такие методы на две группы: диагностические методы и методы управления кризисной ситуацией. Кроме того, предлагается метод, который может применяться при осуществлении стратегии антикризисного управления хозяйствующим субъектом. Он представлен таким инструментом, который исполняет функцию контроля за состоянием дебиторской и кредиторской задолженностей на предприятии. В основе метода лежит Диаграмма Ганта. Данный инструмент поможет снизить вероятность наступления угроз и рисков, связанных с неплатежеспособностью организации и понижением уровня ее финансовой устойчивости.

### Список использованных источников и литературы

1. Данилова, Н. Л. Вопросы реализации комплексного подхода к оценке показателей финансового состояния организации / Н. Л. Данилова, Т. А. Леванова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 3(51). – С. 88-97. – DOI 10.26456/2219-1453/2020.3.088.
2. Данилова, Н. Л. Методики оценки рисков финансовой несостоятельности сельскохозяйственных предприятий и направления их совершенствования / Н. Л. Данилова, Т. А. Леванова // Вестник НГУЭУ. – 2018. – № 2. – С. 205-221.
3. Данилова, Н. Л. Направления оптимизации структуры капитала экономических субъектов / Н. Л. Данилова, Т. А. Леванова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 4. – С. 26-33.
4. Добровинский, А.П. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А.П.Добровинский. – Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 240 с.
5. Коростелева, Т.С. Антикризисное управление: учеб. пособие / Т. С. Коростелева. – Самара: Изд-во Самар, гос. аэрокосм, ун-та, 2012. – 78 с.
6. Лапицкий, А.В. Кризис организации: понятийный анализ / А.В. Лапицкий // Управленец. – 2013. – №5 (45). – С. 23-27.
7. Леванова, Т. А. Применение методов статистического анализа в системе риск-менеджмента / Т. А. Леванова, Е. Ю. Леванова, Н. Ю. Абрамова // Вестник Российского университета кооперации. – 2022. – № 1(47). – С. 76-79.
8. Лысакова, Т. Ю. Методы управления дебиторской или кредиторской задолженностью / Т. Ю. Лысакова // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – 2013. – № 4-5. – С. 73-78.
9. Протасеня, Ю. Е. Теоретические основы понятия «Кризис» / Ю. Е. Протасеня // Известия СПбГЭУ. – 2014. – №1 (85). – С. 127-130.
10. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ / Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
11. Шальнева В. В., Блажевич О. Г. Система антикризисного финансового управления предприятием // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – №1 (50). С. 37-46.

УДК 33  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_166

## ПРОБЛЕМА ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В ЦЕЛЯХ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ РАЗЛИЧНЫМ ФОРМАМ МОШЕННИЧЕСТВА

---

**Свиридов Олег Юрьевич**

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Финансы и кредит,  
Южный федеральный университет

**E-mail:** [oysviridov@sfedu.ru](mailto:oysviridov@sfedu.ru)

**Анесянц Саркис Артаваздович**

Доктор экономических наук, профессор, почетный работник  
профессионального образования РФ, основатель научной школы (специфика  
функционирования фондового рынка) Российской академии Естественных наук,  
профессор кафедры экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «Ростовский  
государственный университет путей сообщения» (РГУПС)

**E-mail:** [anesyants@gmail.com](mailto:anesyants@gmail.com)

**Титов Николай Александрович**

Очный аспирант ФГБОУ ВО Ростовский государственный университет путей  
сообщения (РГУПС)

**E-mail:** [titov5588@yandex.ru](mailto:titov5588@yandex.ru)

В статье показано, что в последние несколько лет на инвестиционном рынке остро проявилась проблема мошенничества, в результате деятельности которых многие частные инвесторы терпят убытки. В средствах массовой информации практически каждый день публикуются материалы об очередных пострадавших от действий мошенников на рынке инвестиционных услуг. Факты мошенничества проявляются на всем спектре инвестиционных рынков: на рынке банковских инвестиционных услуг, на рынке ценных бумаг, на инвестиционном рынке недвижимости. Основной причиной сложившейся ситуации с мошенничеством на рынке инвестиционных услуг является крайне низкий уровень финансовой грамотности населения и отсутствия базовых знаний в области финансов.

Также показано, что проблема повышения финансовой грамотности населения, из-за ее высокой социальной значимости, сегодня решается на уровне формирования институциональных условий защиты частных инвесторов. В заключении формируется перечень объема знаний и информации в области финансовой грамотности, позволяющих сформировать компетенции в области противодействия совершению мошеннических операций с участием граждан.

**Ключевые слова.** Финансовая грамотность, мошенничество, легализация преступных доходов, финансы, банковские инструменты, доходность, валюта, мошеннические схемы.

## THE PROBLEM OF ENHANCING FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION IN ORDER TO COUNTER VARIOUS FORMS OF FRAUD

---

### **Sviridov Oleg Yurievich**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Finance and Credit Department, Southern Federal University*

**E-mail:** [oysviridov@sfnu.ru](mailto:oysviridov@sfnu.ru)

### **Anesyants Sarkis Artavazdovich**

*Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation, founder of the scientific school (specifics of the functioning of the stock market) of the Russian Academy of Natural Sciences, Professor of the Department of Economics and Management, Rostov State Transport University*

**Email:** [anesyants@gmail.com](mailto:anesyants@gmail.com)

### **Titov Nikolai Alexandrovich**

*Full-time postgraduate student of the Rostov State Transport University*

**E-mail:** [titov5588@yandex.ru](mailto:titov5588@yandex.ru)

*The article shows that in the last few years, the problem of fraud has become acute in the investment market, as a result of which many private investors suffer losses. Almost every day the media publish materials about new victims of fraudsters in the investment services market. Facts of fraud occur across the entire spectrum of investment markets: in the market for investment banking services, in the securities market, in the real estate investment market. The main reason for the current situation with fraud in the investment services market is the extremely low level of financial literacy of the population and the lack of basic knowledge in the field of finance.*

*It is also shown that the problem of increasing the financial literacy of the population, due to its high social significance, is being solved today at the level of creating institutional conditions for the protection of private investors. In conclusion, a list of the amount of knowledge and information in the field of financial literacy is formed, which makes it possible to develop competencies in the field of combating fraudulent transactions involving citizens.*

**Keywords.** *Financial literacy, fraud, money laundering, finance, banking instruments, profitability, currency, fraudulent schemes.*

Проблема финансовой грамотности населения в современной России актуальна, особенно в аспекте массового участия граждан в схемах легализации преступных доходов. Подобные схемы на финансовом рынке очень разнообразны и малоквалифицированному населению в области финансов сложно защитить свои сбережения. Все это происходит по ряду причин, среди которых одной из основных является финансовая грамотность населения.

В настоящее время не существует принятого положения о содержании термина «финансовая грамотность». Рассмотрим наиболее значимые с точки зрения авторов подходы к определению данной категории.

Манахова К.В. определила финансовую грамотность как «совокупность знаний о финансовых рынках, особенностях их функционирования и регулирования, профессиональных участниках и предлагаемых мим финансовых инструментах, продуктах и услугах, умение их использовать с полным осознанием последствий своих

действий и готовностью принять на себя ответственность за принимаемые решения». [6]

Сербина Т.Н., говоря о финансовой грамотности, подразумевает «совокупность знаний о финансовых рынках, особенностях их функционирования и регулирования, профессиональных участниках и предлагаемых ими финансовых инструментах, продуктах и услугах». [8]

В статье Егоровой Л.А. указано, что «экономисты определяют финансовую грамотность как одно из ключевых понятий экономики, оно определяется как совокупность всех знаний, умений и навыков о финансовом рынке, которые позволяют человеку, будучи активным субъектом рыночной экономики, правильно оценивать сложившуюся ситуацию на финансовом рынке и принимать разумные решения». [5]

Таким образом, финансовая грамотность представляет собой определённый уровень знаний, умений и навыков, который позволяет человеку объективно оценивать экономическую ситуацию, положение в стране и другие составляющие и на основе этого принимать рациональные решения в области управления собственными ресурсами и участие в управлении чужими ресурсами.

Американский институт личных финансов TIAA-GFLEC в 2022 году провел исследование по оценке знаний и понимания людей, которые помогают взрослому американцу принимать обоснованные финансовые решения и эффективно управлять личными финансами. Данное исследование показало, что финансовая грамотность, которая обычно означает понимание денежных тем, начиная от доходов, составления бюджета, сбережений и инвестиций, а также того, как работают процентные ставки и почему кредитный рейтинг имеет значение, отсутствует среди многих взрослых американцев.

Например, опрошенные правильно ответили в среднем на 50% из 28 основных вопросов о деньгах в шестом ежегодном опросе о личных финансах Института TIAA-GFLEC.

Проблема, по мнению экспертов, заключается в том, что недостаток знаний может повлиять на все: от того, сколько вы откладываете, до того, какой размер долго вы берете на себя и на каких условиях. [10]

На основе этого можно сделать вывод, что среднестатистический гражданин обладает только базовыми знаниями о финансовой грамотности, что несет в себе множество трудностей, так как при возникновении финансовых трудностей человек не сможет проанализировать сложившуюся ситуацию и выбрать наиболее верное решение. Также при планировании личного бюджета и каждодневных трат ему будет сложно адекватно оценить свои возможности.

Понятийный аппарат отмыwania преступных доходов раскрыт в Федеральном законе от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 29.12.2022) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». В ст. 3 указанного Закона преступно полученные доходы трактуются как денежные средства либо другое имущество, которые получены в результате совершения преступления. В данном контексте принципиально важно отличать доходы, полученные преступным путем от доходов, полученных, например, в результате совершения административного правонарушения: в случае легализации последних состава преступления не образуется [9].

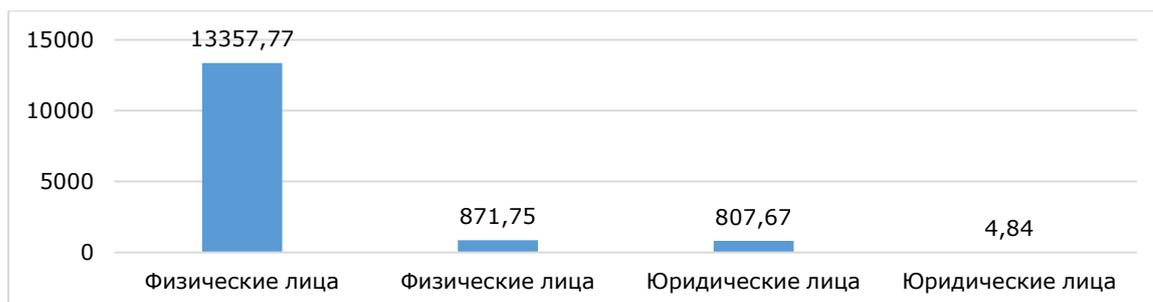
Термин «легализация (отмывание)» в контексте рассматриваемого Закона отражает придание законного вида владению, пользованию или распоряжению денежными средствами или другим преступно нажитым имуществом, посредством совершения операций с указанным имуществом, в результате чего устанавливаются, изменяются или прекращаются соответствующие гражданские права и обязанности. В этой связи смысл легализации для виновного лица состоит в том, чтобы:

- исключить возможность привлечения к ответственности;
- избежать изъятия (конфискации) таких доходов;
- обеспечить благоприятные условия для дальнейшего их использования.

Прежде всего, преступники для отмыwania денег предпочитают проводить свои операции в развивающихся странах. Это связано с тем, что правительства этих стран

обычно настолько заняты решением других насущных проблем, что борьба с отмыванием денег становится менее приоритетной. В свою очередь, это окажет негативное влияние на целостность этих экономик, включая финансовый сектор. Иностраннные инвестиции и иностранный бизнес станут очень осторожными и в конечном итоге даже откажутся от создания своего бизнеса в этих странах. Так, например, данные исследования Financial crime academy показывают, что бум недвижимости в Лондоне – это глобальный процесс отмывания денег, и преступники отмывают миллиарды на лондонской недвижимости.

Отмывание денег через недвижимость является растущей глобальной проблемой, которая, по оценкам, достигла 1,6 триллиона долларов США в год, и это делает невозможным для коренных жителей городов приобретение недвижимости [1].



**Рисунок 1 – Динамика операций без согласия клиентов в 2022 году: физические и юридические лица, тыс. единиц [7]**

Как видно из рис.1, физические лица гораздо чаще оказываются жертвами сомнительных операций, которые в последствие приводят к легализации преступных доходов. Наиболее распространенным инструментом мошенников для похищения денежных средств до сих пор остается использование методов и приемов социально инженерии, т.е. человек под воздействием психологических факторов добровольно переводит деньги или передает нужную информацию мошенникам. Доля таких операций составила 50,4% против 49,4% годом ранее. В 2022 году наблюдается рост средней суммы хищений, по сравнению с предыдущими годами.

Таким образом, если говорить о финансовой грамотности населения в ключе легализации преступных доходов, то, по нашему мнению, ее уровня приведет к тому, что граждане станут меньше попадаться на схемы мошенников, участвовать в преступных схемах по легализации преступных доходов, а выявленных мошеннических операций станет больше.

Можно отметить, что большая часть населения оказывается вовлеченной в мошеннические схемы из-за низкого уровня финансовой грамотности, не понимая сущности сделки и не осознавая ее последствий. Наиболее распространенным мотивом участия в подобных сделках становится жажда «легких денег». Можно предположить, что в настоящее время есть 2 ключевых фактора вовлечения граждан в незаконные схемы, к которым относится склонность к риску, когда стремление получить деньги превышает понимание процесса их получения и финансовая безграмотность, не понимание возможности и тяжести потенциального наказания.

По мнению авторов, к компонентам финансовой грамотности относятся математические навыки, риск-менеджмент, знания в области экономики и финансов и способность поиска информации в различных предметных областях.

В целом, если говорить о финансовой грамотности, то можно сделать вывод, что это состояние, при котором у гражданина достаточно знаний и навыков, необходимых для принятия взвешенных экономических решений с осознанием возможных финансовых последствий. Финансовая грамотность включает в себя.

В настоящее время проводится ряд исследований, которые посвящены поиску взаимосвязи между уровнем финансовой грамотности и развитием финансового рынка.

**Список использованных источников и литературы**

1. Consequences Of Money Laundering [Электронный ресурс]. URL: <https://financialcrimeacademy.org/consequences-of-money-laundering/> (дата обращения: 04.10.2023)
2. O'Brien S. Lack of financial literacy cost 15% of adults at least \$10,000 in 2022 // Personal Finance, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cnbc.com/2023/01/19/heres-how-much-people-say-lack-of-financial-literacy-cost-in-2022.html> (дата обращения: 04.10.2023)
3. Анесянц С.А., Титов Н.А. Анализ доходности инвестиционных (финансовых) услуг для населения в современных условиях – Первый экономический журнал – 2023- №9 (339) – С. 157-162.
4. Анесянц С.А., Титов Н.А. Рынок драгметаллов как перспективное направление инвестиционных услуг для физических лиц на финансовом рынке. – Первый экономический журнал – 2023- № 10 (340) – С.126 -132.
5. Егорова Л.А. Повышение финансовой грамотности населения современной России / Л.А. Егорова, Е.А. Юхновская [Электронный ресурс] // Научно- методический электронный журнал «Концепт». – 20. – Т. 41. – С. 91-96. – Режим доступа: [e-koncept.ru/2016/S6924.htm](http://e-koncept.ru/2016/S6924.htm) (дата обращения: 04.10.2023).
6. Манахова К.В. Финансовая грамотность населения – фактор роста национального благосостояния / К.В. Манахова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [cyberleninka.ru/article/v/finansovaya-gramotnost-naseleniya-faktor-rosta-natsionalnogo-blagosostoyaniya](http://cyberleninka.ru/article/v/finansovaya-gramotnost-naseleniya-faktor-rosta-natsionalnogo-blagosostoyaniya) (дата обращения: 04.10.2023).
7. Обзор операций, совершенных без согласия клиентов финансовых организаций [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/analytics/ib/operations\\_survey\\_2022/](https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey_2022/) (дата обращения: 01.10.2023).
8. Сербина Т.Н. Финансовая грамотность и ее роль в повышении благосостояния населения / Т.Н. Сербина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [scienceforum.ru/2017/article/2017030244](http://scienceforum.ru/2017/article/2017030244) (дата обращения: 04.20.2023).
9. Федеральный закон от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ (ред. от 29.12.2022) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» // Собрание законодательства РФ. 2001. №33. Ст. 3418.
10. Финансовая грамотность. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.banki.ru/wikibank/fman\\_sovaya\\_gramotnost/](http://www.banki.ru/wikibank/fman_sovaya_gramotnost/) (дата обращения: 04.10.2023).

УДК 336.711  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_171

## ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

---

**Супрун Никита Алексеевич**

Аспирант. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Саратов

**E-mail:** [black.b1rd3@yandex.ru](mailto:black.b1rd3@yandex.ru)

**Якунин Сергей Вадимович**

Профессор кафедры «Финансы и банковское дело»,  
доктор экономических наук, доцент,  
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Саратов

**E-mail:** [ysw@yandex.ru](mailto:ysw@yandex.ru)

Статья посвящена исследованию наиболее вероятных тенденций развития дистанционного банковского обслуживания в России в условиях цифровизации экономики и ростом конкуренции на рынке банковских услуг. Авторы выдвигают предположение о том, что развитие умного бизнеса будет основываться на прорывах по трем ключевым направлениям: выходу в онлайн, интеллектуализации и расширении сети взаимодействия. Исследуется современное состояние отечественного рынка дистанционных банковских услуг, выявляются показатели, влияющие на рост активности использования различных каналов дистанционного банковского обслуживания. Отдельное внимание в рамках анализа уделяется объему выпущенных банковских карт, объему денежных переводов, а также количеству устройств (банкоматов, электронных терминалов и импринтеров), предназначенных для осуществления банковских операций.

Для проверки выдвинутой гипотезы авторами проводится сравнительный анализ показателей использования различных каналов дистанционного банковского обслуживания между группами регионов России, дифференцированных по количеству устройств, предназначенных для осуществления банковских операций. Отмечено наличие прямой зависимости между количеством счетов, открытых физическими лицами в кредитных организациях, с дистанционным доступом, с уровнем средств на счетах граждан в данных регионах. В результате исследования выявлены тенденции к перестройке функционирования коммерческих банков, в частности перераспределению их затрат на интернет-технологии.

**Ключевые слова:** банк, дистанционное банковское обслуживание, BNPL, интеллектуализация, рассрочка, банкомат, терминал.

## THE MAIN TRENDS OF REMOTE BANKING SERVICES

---

**Suprun Nikita Alekseevich**

Postgraduate student

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov. Saratov, Russia

**E-mail:** [black.b1rd3@yandex.ru](mailto:black.b1rd3@yandex.ru)

**Yakunin Sergey Vadimovich**

Professor of the Finance and Banking Department

Doctor of Economics, Associate Professor

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov. Saratov, Russia.

**E-mail:** [ysw@yandex.ru](mailto:ysw@yandex.ru)

*The article is devoted to the study of the most likely trends in the development of remote banking services in Russia in the context of digitalization of the economy and increasing competition in the banking services market. The authors suggest that the development of smart business will be based on breakthroughs in three key areas: access to the internet, intellectualization and expansion of the network of interaction. The current state of the domestic market of remote banking services is investigated, indicators affecting the growth of activity in the use of various remote banking channels are identified. Special attention is paid to the volume of issued bank cards, the volume of money transfers, as well as the number of devices (ATMs, electronic terminals and imprinters) intended for banking operations.*

*To test the hypothesis put forward, the authors conduct a comparative analysis of the indicators of the use of various remote banking channels between groups of regions of Russia, differentiated by the number of devices designed for banking operations. There is a direct relationship between the number of accounts opened by individuals in credit institutions with remote access and the level of funds in the accounts of citizens in these regions. As a result of the study, trends have been identified towards restructuring the functioning of commercial banks, in particular, the redistribution of their costs for Internet technologies.*

**Keywords:** *bank, remote banking services, BNPL, intellectualization, installment, ATM, terminal.*

В современных условиях происходит цифровизация экономики страны, которая начинается, прежде всего, в тех отраслях, где её внедрение напрямую влияет на снижение издержек на ведение бизнеса. Внедрение дистанционных способов обслуживания клиентов коммерческих банков позволяет сократить издержки и тем самым усилить свои конкурентные преимущества на рынке банковских услуг.

Однако, помимо заинтересованности и инициативности коммерческих банков, необходима и заинтересованность клиентов в использовании перелагаемых инноваций. В противном случае они так и останутся «мёртвыми» разработками, на которые банк затратил ресурсы и время, но не получил ожидаемых конкурентных преимуществ.

Конкуренция за клиента начинает ужесточаться, и, прежде всего, – в банковском секторе. В первую очередь это касается процессов, направленных на дальнейшее развитие систем дистанционного банковского обслуживания коммерческими банками.

В данной статье мы придерживаемся определения и взглядов к дистанционному банковскому обслуживанию Коробовой Г.Г. [1]. По её мнению, дистанционное банковское обслуживание – это система методов предоставления банковских услуг с помощью средств телекоммуникации, при которых присутствие самого клиента в банке не требуется. В своих трудах Коробова также отмечает, что ДБО, в частности, правомерно называть предоставление банковских продуктов или услуг по запросу клиента без непосредственного его взаимодействия с сотрудником банка.

В 2015 году ученые, исследующие вопросы дистанционного банковского обслуживания, отмечали, что в условиях глобализации и нарастающего научно-технического прогресса максимальное количество услуг предоставляется в дистанционном формате. Клиенты становятся более избирательными в выборе товаров, услуг. Эта тенденция относится и к банковской сфере, поэтому уровень развития информационных технологий среди коммерческих банков является одним из основных факторов конкуренции [4].

Мы считаем, что спустя 8 лет уровень развития информационных технологий продолжает оставаться основным фактором конкуренции, однако появление и внедрение искусственного интеллекта позволяет банкам максимально удовлетворить требования клиентов при разработке новых продуктов и услуг. Развитие умного бизнеса будет основываться на прорывах, которые были достигнуты по трем указанным ключевым направлениям:

- выход в онлайн;

- интеллектуализация;
- расширение сети взаимодействия [10].

Без работы в рамках перечисленных ключевых направлений развитие дистанционного банковского обслуживания невозможно.

Состояние ДБО и перспективы внедрения новых форм

Анализ данных, представленных на сайте Банка России [9], позволяет сделать вывод, все чаще клиенты банка обращаются к дистанционным банковским услугам.

На наш взгляд, важно выявить, какие именно показатели влияют на рост активности использования физическими лицами различных каналов дистанционного банковского обслуживания, и какие новые формы и продукты предлагаются в данном сегменте.

По данным Банка России на 2013 год, физические лица получили 216,9 миллиона банковских карт, из которых 113,6 миллиона участвовали в совершении банковских операций. В 2022 году объем выпущенных карт достиг отметки 389,7 миллиона, из которых с 252,7 миллиона карт было совершено 69,1 миллиарда банковских операций. По итогам 1 полугодия общий объем выпущенных карт вырос до 410,8 миллиона, из которых 252,5 миллиона карт участвовали в совершении 36,4 миллиарда банковских операций [7].

Как мы видим, за 10 лет объем банковских карт, полученных физическими лицами, вырос на 89,4%, что свидетельствует о растущем интересе к данному продукту как со стороны банков, так и со стороны клиентов коммерческих банков.

Рассмотрим дальнейшее направление развития дистанционного банковского обслуживания с использованием платежных карт на основе анализа статистических данных об устройствах (банкоматов, электронных терминалов и импринтеров), предназначенных для осуществления банковских операций. За период с 2013 по 2023 год их количество сократилось на 35,9%: с 233809 единиц до 149783 единиц [7].

По нашему мнению, такая динамика объясняется двумя факторами: уменьшением количества банков с 956 в 2013 году до 276 в 2023 году и внедрением и активным использованием физическими лицами Системы быстрых платежей (СБП).

Тенденции в развитии дистанционного банковского обслуживания не обошли стороной и юридических лиц. Количество счетов юридических лиц, не являющихся кредитными организациями, с дистанционным доступом за период с 2013 по 2023 год выросло на 286,4%: с 2798,5 до 8014,8 тысяч единиц соответственно.

Юридические лица также более активно используют каналы дистанционного банковского обслуживания: к примеру, подают распоряжения в электронном виде. Если в 2013 году было подано всего 2221,2 миллиона распоряжений, из которых 754,8 миллиона – через сеть Интернет, то в 2023 году – 5302,3 миллиона поручений, из которых 3748,3 миллиона – через сеть Интернет.

Кроме того, интересно рассмотреть объем переводов в денежном эквиваленте. В 2013 году – всего 384447,3 миллиарда рублей, из которых через сеть Интернет – 287940,8 миллиарда рублей через интернет (74,9%). В 2023 году – 503 663,0 миллиарда рублей, из которых через сеть Интернет – 461036,9 миллиарда рублей (91,54%) [7].

Для исследования популярности устройств (банкоматов, электронных терминалов и импринтеров), предназначенных для осуществления банковских операций, в территориальном разрезе рассмотрим выборку регионов с максимальным и минимальным количеством данных устройств (по данным на 1 июля 2023 года) и определим пул факторов, повлиявших на статистику. Для репрезентативности исследования в выборку не включили Москву, Санкт-Петербург, а также новые субъекты РФ [7], [9].

Максимальное количество устройств выявлено в следующих пяти регионах:

- Краснодарский край (6065 единиц);
- Республика Татарстан (4650 единиц);
- Ростовская область (4109 единиц);
- Свердловская область (4733 единиц);
- Тюменская область (4317 единиц).

Минимальное количество устройств выявлено в следующих регионах:

- Еврейская Автономная область (137 единиц);
- Республика Ингушетия (205 единиц);
- Республика Калмыкия (166 единиц);
- Карачаево-Черкесская Республика (271 единица);
- Республика Тыва (255 единиц).

Дополнительно рассмотрим количество трудоспособного населения в данных регионах:

- Краснодарский край (3280,1 тыс. человек или 56,37%);
- Республика Татарстан (2259,5 тыс. человек или 56,46%);
- Ростовская область (2389,7 тыс. человек или 57,38%);
- Свердловская область (2368,6 тыс. человек или 55,87%);
- Тюменская область (895,7 тыс. человек или 55,69%);
- Еврейская Автономная область (84,7 тыс. человек или 57,44%);
- Республика Ингушетия (323,9 тыс. человек или 62,4%);
- Республика Калмыкия (148,4 тыс. человек или 56,11%);
- Карачаево-Черкесская Республика (273,10 тыс. человек или 58,3%);
- Республика Тыва (188,2 тыс. человек или 55,8%).

Рассмотрим также объем денег, на счетах населения в рассматриваемых регионах:

- Краснодарский край (1095609 миллионов рублей);
- Республика Татарстан (97347 миллионов рублей);
- Ростовская область (759069 миллионов рублей);
- Свердловская область (967773 миллиона рублей);
- Тюменская область (1128696 миллионов рублей);
- Еврейская Автономная область (21856 миллионов рублей);
- Республика Ингушетия (7882 миллиона рублей);
- Республика Калмыкия (16335 миллионов рублей);
- Карачаево-Черкесская Республика (21468 миллионов рублей);
- Республика Тыва (15545 миллионов рублей).

Анализ данных по выбранным регионам позволил выявить ряд зависимостей:

1. Удельный вес населения трудоспособного возраста в общем объеме населения регионов примерно одинаковый в регионах как с максимальным, так и с минимальным количеством устройств (банкоматов, электронных терминалов и импринтеров), предназначенных для осуществления банковских операций.

2. Обнаружена прямая корреляция между количеством средств на счетах граждан региона и количеством устройств, расположенных на территории региона.

Важным фактором, оказавшим прямое влияние на развитие дистанционного банковского обслуживания в России, стала Система быстрых платежей. Объем операций, осуществляемых через СБП, с момента её запуска в 2019 году превысил 25,6 триллиона рублей. Количество и сумма совершенных через СБП переводов между гражданами по итогам 1 квартала 2023 года увеличились по сравнению с предыдущим кварталом на 10% и 5% соответственно. Средняя сумма перевода по итогам 1 квартала составила 4,8 тыс. рублей. В 1 квартале 2023 года в СБП был совершен 1 миллиард переводов почти на 5 триллионов рублей.

Также необходимо отметить, что растет спрос на переводы юридических лиц гражданам с использованием СБП. Данная система используется для выплаты страховых сумм физическим лицам, выплаты дивидендов и переводов денежных средств от брокеров. Количество и сумма таких выплат в 1 квартале 2023 года увеличились в 67 раз, а сумма выплат – в 29 раз по сравнению с аналогичными показателями 1 квартала 2022 года: 11 миллионов выплат гражданам на сумму 45 миллиардов рублей [6].

Проведение исследования по использованию СБП в разрезе регионов в настоящее время затруднительно – это связано с отсутствием данных в разрезе регионов страны. Тем не менее, данные, раскрывающие число пользователей и объемы переводов в данном разрезе, опубликовал банк ВТБ [3]. В исследовании банка было

отмечено, что общее число пользователей банка ВТБ и объему переводов принадлежит крупнейшим регионам страны. Наибольшее число ежемесячных операций в среднем на одного клиента проводят жители Республика Саха (Якутии), Республики Бурятия и Забайкалья. Общая сумма переводов через СБП у клиентов ВТБ максимальна в Магаданской области, Москве и в Сахалинской области: более 60 тыс. рублей в месяц.

Важно выделить количество устройств (банкоматов, электронных терминалов и импринтеров), предназначенных для осуществления банковских операций и расположенных в указанных регионах по данным на 1 июля 2023 года:

- Республика Саха (Якутия) (1008 единиц);
- Республика Бурятия (700 единиц);
- Забайкальский край (711 единиц);
- Магаданская область (144 единиц);
- Сахалинская область (518 единиц).

Дополнительно отметим объемы средств на счетах граждан в данных регионах

[7]:

- Республика Саха (Якутия) (164799 миллионов рублей);
- Республика Бурятия (97071 миллион рублей);
- Забайкальский край (116191 миллион рублей);
- Магаданская область (60738 миллионов рублей);
- Сахалинская область (154474 миллиона рублей).

В 2023 году лидерами среди регионов по числу пользователей и объему переводов через Систему быстрых платежей в ВТБ стали Москва, Московская область и Санкт-Петербург. При этом наиболее активно СБП используют клиенты банка в Якутии, Бурятии и Забайкальском крае: среднемесячное количество переводов на одного человека у них на 20% выше, чем в целом по стране. Эти регионы лидировали также в прошлом году.

Таким образом, мы видим, что попавшие в нашу выборку регионы по популярности устройств, предназначенных для осуществления банковских операций, в публикации банка ВТБ не упоминаются.

Можно предположить, что такая статистика по устройствам обуславливается тем, что они позволяют осуществлять погашение кредитов. Для подтверждения или опровержения предположения рассмотрим количество счетов с дистанционным доступом, открытых физическими лицами в кредитных организациях по данным на 1 июля 2023 года:

- Краснодарский край (9822,5 тыс. единиц или 3,12%);
- Республика Татарстан (5136,1 тыс. единиц или 1,6%);
- Ростовская область (5683,4 тыс. единиц или 1,81%);
- Свердловская область (8771,4 тыс. единиц или 2,79%);
- Тюменская область (5279,1 тыс. единиц или 1,68%);
- Еврейская Автономная область (173,8 тыс. единиц или 0,06%);
- Республика Ингушетия (335,2 тыс. единиц или 0,11%);
- Республика Калмыкия (295,2 тыс. единиц или 0,09%);
- Карачаево-Черкесская Республика (416,0 тыс. единиц или 0,13%);
- Республика Тыва (430,1 тыс. единиц или 0,14%).

Таким образом, можно сделать вывод, что выявлена прямая зависимость между количеством счетов, открытых физическими лицами в кредитных организациях, с дистанционным доступом, с уровнем средств на счетах граждан в данных регионах. Иными словами, чем больше средств на счетах граждан, тем активнее они используют в своей жизни дистанционное банковское обслуживание.

Для продолжения развития дистанционного банковского обслуживания в современных условиях требуется не просто наладить работу кредитных организаций по развитию ДБО, но и рационализировать и предложить с помощью искусственного интеллекта продукты и услуги клиентам. Это возможно достичь лишь в том случае, если в банке были достигнуты определенные показатели по использованию искусственного интеллекта в анализе предпочтений клиентов и предложению клиентам услуг – выход в онлайн, интеллектуализация и расширение сети взаимодействия [5].

Рассмотрим на примере внедрения услуг кредитования и его развития в условиях ужесточения требований к заемщикам. Если в прошлом веке для получения кредита в банке необходимо было предоставить бумажный пакет документов для получения кредитов, то в настоящее время достаточно зайти на сайт банка, воспользоваться необходимой банковской услугой или продуктом путем удаленной идентификации клиента.

Для минимизации своих издержек банки начали выпускать карты рассрочек – пластиковые карты с наличием на них заранее подтвержденной линии, в рамках которой банк готов финансировать покупки с постоплатой. Наиболее известные из них – карты «Совесть», «Свобода» и «Халва». Главное отличие от стандартной рассрочки состоит в том, что клиент избавляется от скоринга и проверок кредитных историй при каждой покупке.

В условиях ужесточения регулирования со стороны Банка России (введение дополнительных нормативов, ограничивающих выдачу кредитов) банки для привлечения клиентов начинают упрощать свои продукты и услуги, что, в свою очередь, упрощает условия их получения [9].

Например, соблюдение макропруденциальных лимитов было достигнуто банками за счет предоставления заемщикам меньшего размера кредита и на меньший срок. На это указывает рост доли кредитов с ПДН с 10% в четвертом квартале 2022 года до 15% в первом квартале 2023 года. В результате Банк России принял решение сократить макропруденциальные лимиты по необеспеченным кредитам и займам на третий квартал 2023 года.

Тем не менее с 1 января 2024 года Банк России планирует вновь ужесточить требования к банкам и МФО, которые активно выдают кредиты и без того «закредитованным» гражданам. Самое существенное из новаций – двухразовое ограничение выдачи кредитных карт.

Таким образом мы видим, что происходит своеобразное противостояние между кредитными организациями и регулятором. В результате, если раньше востребованность продукта была обусловлена, прежде всего, удобством для клиента, то в настоящее время дополнительно требуется минимизировать риски запрета в силу нормативов, определенных Банком России.

Именно поэтому BNPL-сервис придерживается типовой механики оформления. Самый распространенный подход: поделить сумму покупки на 4 равных платежа и платить один раз в 2 недели. В таком формате работают большинство данных сервисов. Главное требование – продукт должен быть стандартизированным и шаблонным, иначе он не станет массовым.

Появление BNPL-сервисов – это, прежде всего, следствие эволюции самой идеи покупок, при условии того, что у покупателя нет средств или покупка путем оформления кредита невозможна в силу требования Банка России.

В России сервисы по покупке товара и оплате его частями только начинают развиваться, однако они уже получили признание у кредитных организаций. Собственный BNPL-сервисы появились у Совкомбанка («Халва Частями»), Тинькофф Банка («Долями»), Сбер Банка («Покупай со Сбером») и Яндекс («Сплит»). Микрофинансовые организации также присоединились к данной тенденции, о чем свидетельствует появление таких сервисов, как «Мокка» и «Дели на части».

BNPL-сервисы в мировой практике существуют давно. Обычно они представляют собой цифровые платформы, к которым подключаются как онлайн-магазины, так и представители розничных сетей.

На данный момент Банк России не контролирует BNPL-сервисы. Как мы видим, появление данного сервиса в России отчасти вызвано обходом постоянно ужесточающихся требований мегарегулятора к условиям кредитования в угоду получения новых клиентов. Мы считаем, что дальнейшее увеличение долговой нагрузки на клиента заставит Банк России принять нормативные акты, которые будут регулировать их деятельность.

Заключение

Выдвинутое предположение о том, что развитие умного бизнеса будет основываться на прорывах, которые были достигнуты по трем указанным ключевым направлениям (выход в онлайн, интеллектуализация, расширение сети взаимодействия [10]) нашло своё подтверждение в развитии дистанционного банковского обслуживания. Конкуренция и дальнейшее развитие коммерческих банков будет происходить, прежде всего, в рамках снижения издержек, что подтверждает определение дистанционного банковского обслуживания, данного Коробовой Г.Г.

В результате исследования мы пришли к следующему выводу: система ДБО в условиях цифровизации экономики будет трансформироваться под современные требования, выдвигаемые как клиентами коммерческих банков, так и Банком России, что приведет к перестройке функционирования коммерческих банков, в том числе перераспределению их затрат на интернет-технологии.

Изучение количества устройств (банкоматов, электронных терминалов и импринтеров), предназначенных для осуществления банковских операций, и его взаимосвязи с рядом показателей позволило выявить существование тесной зависимости от уровня средств на счетах в данных регионах. Это позволяет сделать вывод о том, что регионы с наибольшими объемами средств на счетах граждан активнее используют дистанционное банковское обслуживание, в том числе Систему быстрых платежей.

Однако в дальнейшем для минимизации затрат на содержание и техническое обслуживание данных устройств их количество будет сокращаться. Операции с денежными средствами будут уходить в онлайн. Этому будет способствовать также внедрение новых форм перечисления средств, таких как СБП и цифровой рубль. Поэтому нами выдвинуто предположение о том, что суммы средств с национальной цифровой валютой будут максимальными в регионах с более богатым населением, которое мы проверим с появлением статистических данных по открытым счетам гражданами в национальной цифровой валюте в разрезе регионов страны.

### Список использованных источников и литературы

1. Банковское дело: учебник для вузов / Г.Г. Коробова, Ю.И. Коробов, В.Э. Евдокимова, и др.; ред. Г.Г. Коробовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015. – С.236; С.212.
2. Банковское дело : учебник / под ред. Е.В. Тихомировой, Н.П. Радковской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 236 с.
3. ВТБ составил рейтинг регионов-лидеров в СБП-переводах [Электронный ресурс] // ВТБ: Официальный сайт. URL: <https://www.vtb.ru/about/press/news/?id=195811>
4. Дьякова О.Н. Содержание системы дистанционного банковского обслуживания // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1–1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17578> (дата обращения: 30.11.2023).
5. Перцева С.Ю., Копылов Д.А. Основы финтех-индустрии и реализация ее принципов на примере сегмента платежей и переводов // Проблемы национальной стратегии. – 2018. – № 4(49). – С. 186–195.
6. СБП: основные показатели [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации: Официальный сайт. URL: [https://cbr.ru/analytics/nps/sbp/1\\_2023/](https://cbr.ru/analytics/nps/sbp/1_2023/)
7. Сведения о размещенных и привлеченных средствах [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации: Официальный сайт. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/sors/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/)
8. Семеко Г.В. Новые финансовые технологии: глобальные тренды и особенности России // ЭСПР. 2020. №1. С. 50–74.
9. Статистика национальной платежной системы [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации: Официальный сайт. URL: <https://cbr.ru/statistics/nps/psrf/>

10. Цзэн, М. Как Alibaba использует искусственный интеллект в бизнесе: Сетевое взаимодействие и анализ данных: практическое руководство / М. Цзэн; пер. с кит. – Москва: Альпина Пабlishер, 2022. – 360 с.

УДК 338.46  
DOI 10.58551/20728115\_2023\_12\_179

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ СФЕРЫ, ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА БАНКОВСКИЙ СЕКТОР

---

**Федорова Юлия Алексеевна**

ФГБОУ ВО "Самарский Государственный Технический Университет",  
г. Самара

**E-mail:** [julia.fedorova.mr@mail.ru](mailto:julia.fedorova.mr@mail.ru)

**Кравченко Оксана Викторовна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Национальная и мировая экономика», ФГБОУ ВО "Самарский Государственный Технический Университет",  
г. Самара, Россия

**E-mail:** [zav06@mail.ru](mailto:zav06@mail.ru)

Данная статья посвящена исследованию темы цифровизации финансовой системы и ее влияния на структуру банковского сектора. В ней рассматриваются главные преимущества внедрения цифровых технологий в финансовую систему банков. Помимо положительных аспектов, были выделены негативные последствия цифровой трансформации, которые требуют особого внимания и разработки соответствующих мер безопасности для минимизации издержек коммерческих банков. Для более детального анализа, приводятся данные о цифровой зрелости российских банков, которые успешно улучшают свои бизнес-процессы с помощью цифровых технологий. Были выделены основные направления цифровизации в банковской сфере, такие как интернет-банкинг, использование искусственного интеллекта и другие. Исследование также предоставляет примеры успешно реализованных проектов цифровизации в банковском секторе на территории Российской Федерации.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровые технологии, финансовая сфера, банковский сектор, коммерческие банки, клиент, банковские технологии, интернет-банкинг, автоматизация, онлайн-платформа.

## DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SECTOR, ITS IMPACT ON THE BANKING SECTOR

---

**Fedorova Julia Alekseevna**

Samara State Technical University, Samara

**E-mail:** [julia.fedorova.mr@mail.ru](mailto:julia.fedorova.mr@mail.ru)

**Kravchenko Oksana Viktorovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of National and World Economics, Samara State Technical University, Samara

**E-mail:** [zav06@mail.ru](mailto:zav06@mail.ru)

This article is devoted to the study of the topic of digitalization of the financial system and its impact on the structure of the banking sector. It examines the main advantages of introducing digital technologies into the financial system of banks. In addition to the positive aspects, the negative consequences of digital transformation were highlighted, which require special attention and the development of appropriate security measures to minimize the costs of commercial banks. For a more detailed analysis, data on the digital maturity of Russian banks that successfully improve their business processes using digital technologies

*are provided. The main directions of digitalization in the banking sector, such as Internet banking, the use of artificial intelligence and others, were highlighted. The study also provides examples of successfully implemented digitalization projects in the banking sector in the Russian Federation.*

**Keywords:** *digitalization, digital technologies, financial sector, banking sector, commercial banks, client, banking technologies, Internet banking, automation, online platform.*

Цифровизация в настоящее время является одним из самых актуальных и важных трендов в мировой экономике. Она оказывает значительное влияние на различные отрасли, включая финансовую сферу. Банковский сектор, как один из крупнейших игроков на рынке, не может оставаться в стороне от этого процесса. Цифровые технологии меняют не только способы обслуживания клиентов, но и структуру банковского сектора в целом. В данной статье мы рассмотрим, как цифровизация финансовой сферы влияет на банковский сектор и какие изменения она приносит в его структуру.

Жизнь современного человека невозможно представить без цифровых технологий, которые проникают во все сферы жизни – от производства до государственного управления, социальной сферы. Они влияют на потребительские предпочтения, изменяют привычки и образ жизни. Развитие цифровой экономики становится важным фактором национальной безопасности и конкурентоспособности России на мировой арене.

Одними из первых отреагировавших на данные изменения стали коммерческие банки по ряду причин [4]:

Во-первых, банковский сектор играет ключевую роль в экономике, обеспечивая финансовые потоки и денежно-кредитные отношения между хозяйствующими субъектами. Сегодняшние условия требуют от банков перехода к цифровой среде, внедрения инновационных технологий и изменения бизнес-процессов для обеспечения качественного, безопасного и взаимовыгодного сотрудничества всех участников экономических отношений.

Во-вторых, Банк России уделяет огромное значение внедрению цифровых технологий на финансовом рынке и в экономике в целом. Цель состоит в обеспечении доступности банковских услуг для клиентов в любом месте и по доступным ценам. Для достижения этой цели Центральный Банк предлагает собственные цифровые решения и сервисы, стимулируя кредитные организации переходить на них. Одним из примеров такого подхода является постепенное внедрение автоматизированной системы расчетов, работающей в режиме реального времени. Эта система, известная как Система Быстрых Платежей (СБП), обязательна для системообразующих и других кредитных организаций, имеющих универсальную лицензию на осуществление банковских операций. В 2020 году Центральным Банком была запущена платформа "Финуслуги" с целью привлечения депозитов, а с началом 2021 года успешно внедрена система платежей по QR-коду [2].

Цифровые технологии упрощают и повышают эффективность множества процессов, за счет их автоматизации. Онлайн-банкинг, мобильные приложения, интернет-платежи и электронные кошельки прочно вошли в повседневную жизнь человека. Электронные платежные системы значительно упростили процедуру трансфертов денежных средств, снизив время и затраты на их осуществление. Это обеспечило высокую скорость и доступность финансовых операций для широкого круга пользователей.

Цифровые технологии также позволили банкам создавать новые виды продуктов и услуг. Например, виртуальные карты, мультивалютные счета, онлайн-кредитование и многое другое. Пользователи могут управлять своими финансами, вести учет и анализировать свои траты, а также получать персонализированные предложения от банков.

Цифровизация финансовой сферы также способствовала развитию финансовых инструментов и рынков. Новые технологии, такие как блокчейн, позволили создать криптовалюты, а также инновационные финансовые инструменты, такие как смарт-контракты. Это открыло новые возможности для инвесторов, предоставив им доступ к ранее недоступным рынкам и активам [1].

Внедрение цифровых технологий в банковский сектор непременно привело к многим позитивным изменениям и значительному улучшению эффективности бизнес-процессов. Однако, несмотря на это, неизбежно возникли и негативные последствия, которые оказывают влияние на отдельных клиентов и саму индустрию в целом.

Первое и наиболее серьезное негативное последствие – риск кибератак и хакерских атак. Цифровизация банковской системы приводит к хранению и передаче огромного объема данных через электронные сети, что делает банки более уязвимыми для хакеров. Успешные атаки могут привести к краже денежных средств и утечке личной информации клиентов.

Второе негативное последствие заключается в утрате личного контакта и недоверии клиентов. В прошлом, клиенты общались с банком через личные встречи с банковскими консультантами, что создавало определенную степень комфорта и доверия. Однако с расширением цифровых технологий, связь с банком происходит чаще всего удаленно через мобильные приложения или онлайн-платформы. Это может создать ощущение отчужденности и не персонализированного обслуживания, что приводит к уменьшению уровня доверия и лояльности клиентов.

Третье негативное последствие внедрения цифровых технологий – потеря рабочих мест. Автоматизация банковских процессов и замена человека на машины приводят к сокращению численности персонала. Банки вынуждены сокращать свои отделения и увольнять сотрудников. Это создает социальные проблемы и увеличивает уровень безработицы.

Четвертое негативное последствие – экономические риски. Банки внедряют дорогостоящие цифровые технологии, такие как системы защиты от кибератак и разработка мобильных приложений. Это требует больших инвестиций, что может повлечь за собой рост банковских услуг для клиентов и снижение прибыльности банков.

Несмотря на множество положительных изменений, внедрение цифровых технологий в банковский сектор требует особого внимания на возникновение неблагоприятных последствий цифровизации. Риск кибератак, утрата личного контакта, потеря рабочих мест и экономические риски – все это требует внимания и разработки соответствующих мер безопасности и политики компенсаций, чтобы минимизировать негативное влияние на деятельность банков и их клиентов.

Для анализа способности банка адаптироваться к новым технологиям и использовать их в своей деятельности для улучшения клиентского опыта и эффективности работы используют показатель цифровой зрелости. Данный показатель помогает оценить готовность и возможность банков предлагать удобные и безопасные онлайн-сервисы своим клиентам. Он включает в себя такие компоненты, как наличие мобильного и интернет-банкинга, функциональность и удобство использования этих сервисов и наличие современных технологий в банковской инфраструктуре. В таблице 1 рассмотрен рейтинг коммерческих банков в России по уровню цифровой зрелости на 2023 год [5].

В общем рейтинге цифровой зрелости представлено 60 игроков. Первое место занимает Тинькофф Банк, в пятерку лидеров входят ВТБ, Промсвязьбанк, «Открытие» и Альфа-Банк. Были представлены банки, занявшие топ-10 рейтинга. Согласно результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- 87% банков адаптируют сайты под три разрешения экрана: смартфон, планшет и ноутбук;
- VK является лидером среди платформ, которые используют банки для работы в социальных сетях. Эту платформу активно используют 50 банков (83%). 45% банков использует «Одноклассники»;

Таблица 1

**Рейтинг цифровой зрелости розничных банков**

Результаты рейтинга		Банк	Представленность в интернете		Продвижение и коммуникации		Онлайн-продажи	
Место	Кол-во баллов		Место	Кол-во баллов	Место	Кол-во баллов	Место	Кол-во баллов
1	310	Тинькофф банк	1	115	1	90	3	105
2	300	ВТБ	2	115	2	90	7	95
3	285	Промсвязьбанк	4	105	4	85	8	95
4	285	Открытие	6	100	8	75	1	110
5	280	Альфа-Банк	5	105	11	65	2	110
6	280	Совкомбанк	7	100	5	85	9	95
7	275	Сбербанк	3	110	3	90	23	75
8	270	Уральский Банк Реконструкции и Развития	8	100	9	70	5	100
9	250	Газпромбанк	9	100	12	65	16	85
10	240	РНКБ	10	100	19	55	17	85

- 93% исследуемых банков предоставляют клиентам свое мобильное приложение на собственном сайте, либо в онлайн магазинах приложений;
- 33% банков используют чат-бот хотя бы на одной из платформ. 30% из них решают задачи клиентов с помощью чат-ботов на двух платформах – сайт и Telegram;
- 50% банков уже применяют удаленную биометрическую идентификацию для оформления новых клиентов.

Тем не менее, несмотря на общий тренд к цифровизации, ситуация в банковской сфере может быть различной в зависимости от конкретного банка. Некоторые банки уже достигли высокого уровня цифровизации и предоставляют широкий спектр услуг через мобильные приложения и онлайн-банкинг, в то время как другие только начинают осваивать новые технологии.

К основным направлениям цифровизации в банковской сфере можно отнести [6]:

1. Онлайн-банкинг: предоставление услуг через интернет, таких как открытие счетов, переводы средств, оплата счетов и другие операции.

2. Мобильные приложения: разработка и обновление приложений для смартфонов, которые позволят клиентам получить доступ к услугам банка и совершении операций в удобное для них время.

3. Использование искусственного интеллекта и аналитики данных: автоматизация процессов на основе алгоритмов машинного обучения и анализа больших данных для повышения эффективности и точности банковских операций.

4. Кибербезопасность: обеспечение безопасности клиентских данных и защиты от кибератак, усиление системы идентификации и аутентификации клиентов.

Цифровая революция приводит к изменениям в банковской индустрии, которые оказывают существенное влияние на способы предоставления услуг, управления рисками и общей организации банковской деятельности.

В первую очередь, влияние цифровизации на структуру банковского сектора проявляется в технологических изменениях. Внедрение новых информационных систем, аналитических инструментов и искусственного интеллекта значительно упрощает процессы внутри банка. Это позволяет банкам повысить эффективность

своей работы, сократить затраты и улучшить качество услуг. Банковские продукты становятся более доступными и удобными для клиентов благодаря цифровым платформам, мобильным приложениям и онлайн-банкингу.

Одной из ключевых тенденций, которые появились в результате цифровизации, является открытие пространства для новых игроков на рынке банковских услуг [8]. Благодаря технологическим инновациям, стартапы и финтех-компании получают возможность предлагать альтернативные продукты и услуги, конкурируя с традиционными банками. Такие компании часто работают на основе цифровых платформ и предлагают клиентам новые способы управления своими финансами, кредитования и инвестирования.

Другой аспект, который следует учитывать, это изменение взаимодействия между банком и клиентами. Цифровизация позволяет банкам установить более тесную связь с клиентами, получить дополнительную информацию о их потребностях и предпочтениях. Это открывает новые возможности для персонализации услуг и разработки наиболее подходящих продуктов для каждого клиента. Более того, клиенты теперь имеют возможность взаимодействовать с банком в любое удобное для них время, не покидая своего дома или офиса [10].

Однако, весомым аспектом цифровизации в банковском секторе является рост угрозы кибербезопасности. Банки должны быть готовы к защите своих информационных ресурсов от кибератак и сохранению конфиденциальности данных клиентов. Это требует значительных вложений в современные технологии и обновление систем безопасности, а также непрерывное обучение сотрудников банков.

Сегодня банки все чаще прибегают к внедрению цифровых технологий в свою деятельность для того, чтобы оставаться конкурентоспособными и соответствовать ожиданиям клиентов. Существует множество примеров успешной цифровизации банковского сектора, рассмотрим некоторые из них:

1. Количество пользователей мобильных устройств постоянно растет, что подтверждается данными исследований. В России, например, количество мобильных абонентов превышает 224 миллиона человек, что составляет около 155% от общего числа населения. Это свидетельствует о том, что мобильные приложения и онлайн-банкинг стали неотъемлемой частью повседневной жизни людей. Банки активно развивают современные и удобные мобильные приложения, которые позволяют клиентам осуществлять финансовые операции в любое время и в любом месте, что повышает уровень доступности и удовлетворенности клиентов [7].

2. Искусственный интеллект (ИИ). Внедрение искусственного интеллекта в банковские процессы представляет собой новый этап развития банковской отрасли. Благодаря ИИ, банки могут автоматизировать рутинные задачи и создавать персонализированные рекомендации для клиентов. Это повышает уровень удовлетворенности клиентов и обеспечивает более эффективное функционирование банковской системы.

Росбанк активно внедряет искусственный интеллект для оптимизации процесса обработки данных клиентов. Новая система автоматически распознает и вносит информацию о клиентах при открытии счетов и осуществлении банковских операций, где требуется подтверждение личности. За считанные секунды искусственный интеллект способен распознать более 70 реквизитов, основываясь на сканах и фотографиях документов каждого клиента. Кроме того, система выполняет порядка 15 автоматических проверок данных. Благодаря этому значительно упрощается и ускоряется процесс обработки информации и повышается точность результатов. Это важный шаг в развитии Росбанка внедряет новые технологии для повышения качества обслуживания клиентов и улучшения работы банка в целом [9].

3. Роботизация процессов и автоматизация. Вместе с роботизацией процессов, банки также активно внедряют автоматизацию. Она позволяет сократить время на выполнение операций, уменьшить затраты на персонал и повысить точность и надежность работы. Банки используют автоматизацию для обработки данных, генерации отчетов, подготовки документов и других рутинных задач. Это помогает снизить нагрузку на сотрудников и повысить качество обслуживания клиентов. Кроме

того, автоматизация позволяет банкам быстрее реагировать на изменения внешней среды и принимать более эффективные решения.

К примеру, Сбербанк активно использует роботизацию своих процессов с помощью системы Sberloga. Данная система использует искусственный интеллект для автоматизации и оптимизации задач, таких как обработка заявок на кредит, проверка документов покупателей и выполнение операций с переводом.

4. Блокчейн-технологии и цифровой рубль. Использование технологии блокчейн предоставляет возможность исключить участие посредников в банковских операциях, а также автоматизировать большую часть процессов. Благодаря этому, банковская система становится более эффективной, что достигается за счет сокращения затрат. Кроме того, блокчейн позволяет банкам обрести дополнительные источники доходов, предоставляя возможность разработки новых бизнес-моделей и продуктов на его основе. Уверенность и безопасность, обеспечиваемые блокчейн-технологией, открывают перед банками широкие перспективы в совершенствовании своих операций и привлечении новых клиентов. Цифровой рубль, в свою очередь, позволит упростить и ускорить процессы платежей для клиентов, а также повысить безопасность операций [3].

В заключение, можно сказать о том, что цифровизация финансовой сферы последнее десятилетие продолжает изменять не только привычные нам процессы и структуры, но и влияет на развитие и трансформацию банковского сектора. Она изменяет способы взаимодействия между клиентами и банками, вызывает конкуренцию со стороны новых игроков на рынке и требует более эффективных операционных процессов. Банки, которые смогут успешно приспособиться к этим изменениям и предложить клиентам инновационные решения, смогут сохранить свою конкурентоспособность и занять лидирующую позицию в сфере финансовых услуг.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Анохина, А. А. Цифровизация банковских услуг / А. А. Анохина, Е. Н. Донская // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2021
2. Кривонос В. Цифровизация финансовой сферы экономики России / В. Кривонос // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию, 2021
3. Обухова, А. С. Банковские технологии в сфере платежных услуг коммерческого банка: основные направления развития / А. С. Обухова, Н. П. Казаренкова, 2021
4. Петрова Л.А. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов / Л.А. Петрова // Финансовый журнал, 2020
5. Рейтинг банков России по цифровой зрелости, 2023. [Электронный источник] / URL: <https://bankiros.ru/bank/rating/cifrovaya-zrelost>
6. Сааков, В. В. Современные направления в развитии банковских услуг в РФ / В. В. Сааков, Д. А. Киринов // Инновационные научные исследования, 2021
7. Статистика использования мобильных устройств, 2023. [Электронный источник] / URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/statistic/rating/telekommunikacii/>
8. Тирабян А.С. Цифровая трансформация финансовой сферы экономики / А.С. Тирабян // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию, 2021
9. Телина, Е. С. Цифровые технологии, применяемые в банковской сфере: отечественный и зарубежный опыт / Е. С. Телина // Вектор экономики, 2021
10. Халимбекова, А. М. Вовлеченность банковской системы в цифровую экономику / А. М. Халимбекова // Актуальные вопросы развития финансовой сферы: материалы IV Международной научно-практической конференции, 2021



## ТРЕБОВАНИЕ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

Статья, направляемая в журнал «Первый экономический журнал», прежнее название – «БЮЛЛЕТЕНЬ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФОРМАЦИИ» (БТИ) **ISSN 2072-8115**, предоставляется в электронном виде в текстовом редакторе Microsoft Word по e-mail: [VAK-info@yandex.ru](mailto:VAK-info@yandex.ru)

Файл с текстом статьи должен иметь расширение \*.doc или \*.docx. Разметка страницы: поля со всех сторон 2 см, ориентация книжная, формат А4. Текст набирается шрифтом Times New Roman, размер (кегель) 14, абзацный отступ 1,25 см, межстрочный интервал полуторный с использованием автоматической расстановки переносов. Аннотация (от 100 до 150 слов); ключевые слова на русском языке (от 8 до 15 слов). Название статьи, аннотация, ключевые слова, сведения об авторах должны быть переведены на английский язык.

Исключить громоздкие цифровые и формульные таблицы, а также рисунки, более, чем на 0,5 страницы. Все таблицы и рисунки должны быть в тексте, подписаны, ссылки на них по тексту обязательны.

Список использованной литературы составляется по алфавиту в конце статьи в соответствии с ГОСТ. Источников литературы не менее 10, не более 15 источников. Ссылки на литературу в тексте отмечаются арабскими цифрами в квадратных скобках.

В статье должны быть указаны следующие сведения о каждом авторе: фамилия, имя, отчество (полностью); место работы и должность; ученая степень; домашний адрес (если необходимо почтовый экземпляр); контактный телефон; адрес электронной почты. Название ВУЗов полностью, без сокращений.

## ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЬИ

<https://naukavak.ru/wp-content/uploads/2023/12/primer-oformleniya-stati.doc.docx>

---

**Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации:**

серия ПИ № ФС77-83639 от 05 августа 2022 г.

**Международный стандартный сериальный номер (ISSN)**

**в печатной версии:** 2782-5183,

Каталог периодики «Урал-Пресс», **ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС:** 014722

**Учредитель и издатель журнала:** Общество с ограниченной ответственностью

«Издательство «Манускрипт» (ОГРН 1226100004679),

344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

**Адрес редакции и издателя:** 344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

**Сайт издательства:** <https://naukavak.ru/>

Подписано в печать 30.12.2023г., дата выхода номера в свет 31.12.2023г.

Форм 60 x 90 1/8, печ. л. 12,39

Периодичность: 12 раз в год, тираж 500 экз., заказ №1220-23/10

Отпечатано в типографии Общество с ограниченной ответственностью

«Издательство «Манускрипт» (ОГРН 1226100004679),

**Адрес типографии:** 344114, РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г.О. ГОРОД РОСТОВ-НА-ДОНУ, Г. РОСТОВ-НА-ДОНУ, УЛ БОРЯНА, Д. 20, 24

Цена свободная

