



**ВЕСТНИК**

НАЦИОНАЛЬНОГО  
ИНСТИТУТА БИЗНЕСА

2023

52

4(52)/2023

ISSN 2712-8814

DOI: 10.52683/nib.2712-8814.45

ISSN – 2712-8814  
DOI: 10.52683/nib.2712-8814.45

**ВЕСТНИК**  
**Национального института бизнеса**

*Выпуск 52*

ББК 74.58

В38

### Редакционная коллегия:

#### Главный редактор:

**Плакий Сергей Иванович** – ректор АНО ВО «Национальный институт бизнеса», доктор философских наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-3934-1860>

#### Заместитель главного редактора:

**Ткаченко Дмитрий Юрьевич** – проректор Национального института бизнеса, кандидат экономических наук, доцент, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0001-8268-5573>

#### Члены редакционной коллегии:

**Гусев А.К.** – зав. кафедрой менеджмента Национального института бизнеса, кандидат экономических наук, доцент, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-3304-5542>

**Крестинский М.В.** – зав. кафедрой уголовно-правовых дисциплин Национального института бизнеса, кандидат юридических наук, доцент, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0001-7578-9366>

**Миронова Н.Н.** – зав. кафедрой экономики и управления на предприятии Национального института бизнеса, доктор экономических наук, профессор, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-1432-7528>

**Мысаченко В.И.** – зав. кафедрой актуальных проблем экономики и предпринимательства Национального института бизнеса, доктор экономических наук, профессор, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-0185-5348>

**Пеньковский Д.Д.** – начальник управления науки и формирования у обучающихся профессиональных качеств по избранным профессиям и направлениям подготовки Национального института бизнеса, доктор исторических наук, профессор, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-9111-6505>

**Решетов К.Ю.** – зав. кафедрой финансов и бухгалтерского учета Национального института бизнеса, доктор экономических наук, доцент, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0003-4082-0903>

**Темнов Е.И.** – зав. кафедрой государственно-правовых дисциплин Национального института бизнеса, кандидат юридических наук, профессор, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-4915-9237>

**Харьков В.П.** – зав. кафедрой информатики, прикладной математики и естественнонаучных дисциплин Национального института бизнеса, кандидат технических наук, доцент, Россия.  
<https://orcid.org/0000-0002-2010-550X>

**Кислицкий М.М.** – доцент кафедры экономики и управления на предприятии Национального института бизнеса, доктор экономических наук, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0001-6413-6124>

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Решетов К.Ю., Веселкина А.С.</b> МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ОЦЕНКИ БАНКАМИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	5
<b>Тимофеев М.И.</b> ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГА В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ.....	14
<b>Руднев К.А.</b> ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ И УГРОЗЫ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ .....	23
<b>Крестинский М.В.</b> О НАПРАВЛЕНИЯХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРЫ РАЗДЕЛА «ПРЕСТУПЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ» ОСОБЕННОЙ ЧАСТИ УК РФ (ЧАСТЬ ВТОРАЯ) .....	31
<b>Лукашева В.А., Нестеренко Ю.Н.</b> БИОМЕТРИЯ В БИЗНЕСЕ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ	37
<b>Харьков В.П.</b> О ТЕХНОЛОГИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МЕНЕДЖМЕНТЕ .....	41
<b>Пестрякова Л.Г.</b> ПРОБЛЕМА РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БАНКОВСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ .....	50
<b>Прокопова А.А.</b> ОПТИМИЗАЦИЯ ФОРМ ДОСУДЕБНОГО ПРОИЗВОДСТВА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН (НА ПРИМЕРЕ ПРОТОКОЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА) .....	57
<b>Анищенко К.Л.</b> ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ДРАЙВЕР РОСТА И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА .....	64
<b>Губачева Н.В.</b> ВНУТРЕННИЙ ТУРИЗМ РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	70
<b>Косарева О.А.</b> ТРЕНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ.....	76
<b>Попова Е.Е., Овчинникова С.В.</b> МАРКЕТИНГ И ТЕОРИЯ КОГНИТИВНОГО ДИССОНАНСА .....	82

<b>Каманина Р.В.</b> ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ .....	93
<b>Курганова Н.Ю.</b> СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	101
<b>Сытник А.А.</b> РАЗВИТИЕ ИНИЦИАТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	106
<b>Храмова А.В.</b> РОЛЬ HR-СЛУЖБЫ В ФОРМИРОВАНИИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА ...	113
<b>Проконова А.А.</b> ВЛИЯНИЕ ТРЕХЗВЕННОЙ МОДЕЛИ СУДОПРОИЗВОДСТВА КАЗАХСТАНА НА СТАТУС СЛЕДОВАТЕЛЯ .....	119
<b>Казибеков И.М.</b> ТРАНСФОРМАЦИЯ СОДЕРЖАНИЯ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ .....	126
<b>Чеглаков А.М.</b> ПРОЕКЦИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ РИСКОВ НА ОТРАСЛЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ РОССИИ ....	131
<b>Ворона В.Ю.</b> АДАПТАЦИЯ ИНЖЕНЕРНОЙ СРЕДЫ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ ПОД ИЗМЕНЕНИЕ ИХ ФУНКЦИЙ .....	136
<b>Попов А.А.</b> РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН .....	141

УДК 336.07

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ОЦЕНКИ БАНКАМИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Решетов Константин Юрьевич**

доктор экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой финансов и бухгалтерского учета  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,  
профессор кафедры финансов и страхования  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»,  
г. Москва, Россия  
Konstantvip@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-4082-0903>

**Веселкина Алена Сергеевна,**

магистрант 3-го курса  
АНО ВО «Московский гуманитарный университет»,  
г. Москва, Россия  
helenroz59@yandex.ru

**Аннотация.** В данной статье исследуется международный и отечественный опыт оценки банками кредитоспособности предприятий. В начале исследования обосновывается важность оценки кредитоспособности предприятий для банков и для экономики в целом. Затем рассматриваются основные методы оценки кредитоспособности юридических лиц. Далее представляются примеры использования различных методов в разных странах, таких как Япония, США и Великобритания; также дается сравнение международного и отечественного опыта в этой сфере; выявляются используемые методы и проблемы, связанные с оценкой кредитоспособности предприятий в России. В заключении делаются выводы о наиболее эффективных методах оценки, проблемах в данной области и предлагаются возможные пути их решения.

**Ключевые слова:** кредитоспособность, оценка, анализ, оценка кредитоспособности, банки, банковская система, финансы, финансовая система, предприятие, финансовые показатели, риски, бизнес-модель, международный опыт, Россия, сравнение, проблемы, эффективность.

## INTERNATIONAL AND DOMESTIC EXPERIENCE IN ASSESSING THE CREDITWORTHINESS OF ENTERPRISES BY BANKS

**Reshetov Konstantin Yurievich,**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Finance and Accounting  
ANO VO «National Institute of Business»;  
Professor of Finance and Insurance Department Russian Presidential  
Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian

**Veselkina Alyona Sergeevna,**

3rd year Master's student  
ANO VO «Moscow Humanitarian University»,  
Moscow, Russian

**Abstract.** This article examines the international and domestic experience of banks assessing the creditworthiness of enterprises. At the beginning of the study, the importance of assessing the creditworthiness of enterprises for banks and for the economy as a whole is substantiated. Then the main methods of assessing the creditworthiness of legal entities are considered. Further, examples of the use of various methods in different countries, such as Japan, the USA and the UK, are presented; a comparison of international and domestic experience in this field is also given; the methods used and problems associated with assessing the creditworthiness of enterprises in Russia are identified. In conclusion, conclusions are drawn about the most effective assessment methods, problems in this area and possible solutions are proposed.

**Keywords:** creditworthiness, assessment, analysis, creditworthiness assessment, banks, banking system, finance, financial system, enterprise, financial indicators, risks, business model, international experience, Russia, comparison, problems, efficiency.

Оценка кредитоспособности предприятий является важным процессом для банков и экономики в целом. Банки выступают в роли кредиторов, предоставляя финансовую поддержку предприятиям, и им необходимо убедиться в том, что заемщик способен вернуть полученные средства. Правильная оценка кредитоспособности помогает снизить риски невозврата ссуды и обеспечивает стабильность финансовой системы.

Основные методы оценки кредитоспособности предприятий, используемые банками, включают: а) *анализ финансовых показателей*; б) *оценку рисков*; в) *анализ бизнес-модели предприятия* и другие.

*Анализ финансовых показателей* предприятия позволяет оценить его финансовое положение, включая доходы, расходы, активы и обязательства [1]. В качестве таких показателей могут выступать: показатели ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости, долгосрочной и краткосрочной финансовой устойчивости.

*Оценка рисков* связана с оценкой вероятности возникновения неблагоприятных событий, которые могут негативно повлиять на возможность заемщика погасить кредит. Оценка рисков включает: анализ макроэкономической ситуации, отраслевых факторов, конкурентной среды и других внешних факторов, которые могут повлиять на успех предприятия.

*Анализ бизнес-модели предприятия* позволяет понять, как оно создает ценность, как оно генерирует доходы и как происходит управление ресурсами [2]. Этот метод может включать анализ стратегии предприятия, его конкурентных преимуществ, рыночной позиции и перспектив развития.

Подходы к оценке кредитоспособности предприятий различаются в разных странах. Некоторые страны (такие как США, Великобритания и Германия) используют более традиционные методы, основанные на финансовых показателях. Другие страны (Япония, Китай и др.) акцентируют внимание на оценке рисков и анализе бизнес-модели предприятий. Например, в Японии активно используется методика оценки кредитоспособности под названием «Риски и связанная с ними платежеспособность» (Risk-Adjusted Solvency Approach), которая учитывает факторы риска и их влияние на платежеспособность предприятий [3].

США также разработали различные методы оценки кредитоспособности, включая систему оценки кредитного риска (Credit Scoring) и оценку кредитного портфеля (Credit Portfolio Assessment). Эти методы позволяют банкам оценить вероятность невозврата кредита на основе статистических моделей и анализа исторических данных.

В Великобритании применяется подход, основанный на анализе финансовых показателей и ключевых деловых отношений предприятия, а также оценке рисков. Банки в Великобритании широко используют методику «Пять С» (The Five Cs), включающую в себя: капитал, способность погасить долг, залог, условия кредита и общая конъюнктура (character, capacity, collateral, capital, and conditions).



В Японии, США и других финансово развитых странах система оценки кредитоспособности основана на шкале, известной как «Кредитный рейтинг». Кредитные рейтинги присваиваются кредитным учреждениям, предоставляющим информацию о заемщиках, включая историю платежей, задолженности и другие финансовые данные. Рейтинги выражаются в виде буквенных и цифровых обозначений, где более высокий рейтинг указывает на более высокую кредитоспособность. Например, AAA является наивысшим рейтингом, который указывает на высокую вероятность погашения кредита, в то время как рейтинг D указывает на невозможность погашения задолженности.

В США существует несколько систем оценки кредитоспособности, но наиболее широко используется система FICO (Fair Isaac Corporation). Она основывается на оценке кредитного рейтинга, который колеблется от 300 до 850 баллов. Для расчета кредитного рейтинга используются различные факторы, включая историю платежей, наличие просроченной задолженности, сроки кредитов, типы кредитов и другие данные. Чем выше кредитный рейтинг, тем больше вероятность получения кредита с более низкой процентной ставкой.

В Великобритании система оценки кредитоспособности называется Credit Scoring. Она основана на оценке кредитного рейтинга и информации о заемщике, которую предоставляют кредитные бюро. Кредитный рейтинг в Великобритании обычно представлен числовыми значениями (от 0 до 999 или от 0 до 700). Более высокий рейтинг указывает на более высокую кредитоспособность. Кредитные бюро собирают информацию о заемщиках, включая историю платежей, задолженность, кредитные счета и другие финансовые данные, чтобы определить их кредитный рейтинг.

Информационная база для оценки кредитоспособности заемщика должна включать следующие данные: 1) порядок и особенности финансово-хозяйственной деятельности заемщика; 2) владельцы бизнеса и их доля в бизнесе; 3) финансовые результаты заемщика; 4) список связанных сторон; 5) имущественное положение предприятия; 6) наличие залогового обеспечения по кредиту; 7) перспективы дальнейшего развития предприятия; 8) возможные риски [3]. Наиболее важным источником информации для качественного анализа кредитоспособности заемщика является бухгалтерская информация из финансовой отчетности, налоговой отчетности, данных оперативного учета, первичных документов по отдельным хозяйственным операциям [4].

Наиболее информативной формой финансовой отчетности в разных странах является бухгалтерский баланс (отчет о финансовом положении),

который позволяет оценить имущество заемщика, денежные потоки, эффективность распределения капитала, его достаточность для текущей и будущей деятельности, эффективность заимствования и многое другое. Основываясь на информации бухгалтерского баланса, банк формирует решение о возможных рисках при предоставлении кредита [6].

Отчет о финансовых результатах (Отчет о совокупном доходе) также является одним из важных источников информации для оценки кредитоспособности и рентабельности деятельности предприятия. Данная форма финансовой отчетности позволяет оценить динамику показателей прибыли, оценить возможные резервы дальнейшего ее роста и определить влияние различных факторов на ее размер.

Отчет об изменениях капитала (Отчет о собственном капитале) содержит информацию об изменениях в собственном капитале предприятия за отчетный период. Он предоставляет возможность оценить структуру собственного капитала в динамике, определить, растет ли капитал компании, рассчитать финансовую устойчивость.

Отчет о движении денежных средств является важным источником информации для оценки денежных потоков. Он позволяет определить платежеспособность и ликвидность заемщика. Это дает возможность проанализировать объем и источники движения денежных средств, достаточность собственных средств для инвестиционной и финансовой деятельности, способность потенциального заемщика оплачивать текущие обязательства, выявить причины несоответствия между денежными средствами и доходами.

Таким образом, формы финансовой отчетности обладают значительными аналитическими свойствами, которые позволяют банковскому учреждению принимать решение о целесообразности и эффективности будущих кредитных отношений с заемщиком.

Однако, на основании только официальной финансовой отчетности нецелесообразно делать окончательные выводы о финансовом состоянии заемщика и оценивать его кредитоспособность. Клиент-менеджер кредитного отдела должен оценить влияние вероятных внешних изменений на рынке на деятельность предприятия, проанализировать состояние материальной базы, клиентской базы и базы поставщиков, факторов производства, ассортимент продукции и многое другое.

Помимо вышперечисленных, важным источником информации для оценки банками кредитоспособности предприятия является управленческая и юридическая информация, которая дает возможность более точно обосновать

решение о возможности предоставления кредита, сформулированное на основе финансовой отчетности. В частности, для полноты оценки кредитоспособности целесообразно банкам требовать от компаний-заемщиков следующие документы: 1) бизнес-план, технико-экономическое обоснование (предоставляется клиентом, если новое направление деятельности финансируется за счет кредитных средств и прогнозируемое увеличение среднемесячной выручки (за счет развития нового направления бизнеса) превышает 40% от среднемесячной выручки за анализируемый период); 2) отчет о независимой оценке имущества, предлагаемого банку в качестве залога; 3) копии договоров аренды помещений, транспортных средств, оборудования и т.д. (предоставляется при наличии); 4) копии договоров о хозяйственной деятельности (предоставляются при наличии) и др.

При оценке обеспечения кредита необходимо проводить анализ: 1) степени ликвидности обеспечения и достаточности обеспечения для покрытия возможных убытков по кредитной сделке.

При оценке кредитоспособности заемщика также важна информация о его прошлом и настоящем состоянии. Как показывает отечественная и зарубежная практика, для целей анализа финансового состояния заемщика, который обращается в банковское учреждение не в первый раз, существует кредитная история, которая помогает кредитору сформировать вывод о прошлой кредитоспособности заемщика. При первом обращении заемщика в банк важным источником информации для оценки кредитоспособности является информация, полученная от специализированных информационных агентств. Поскольку отечественные банковские учреждения довольно часто не имеют возможности воспользоваться услугами таких агентств, они ограничиваются информацией о заемщике из неофициальных источников [6].

Согласно МСФО, «глубина анализа кредитоспособности зависят от размера и срока кредита, результатов прежней деятельности предприятия, его взаимоотношений с банком в прошлом» [7].

В России методы оценки кредитоспособности предприятий также основаны на анализе финансовых показателей, оценке рисков и анализе бизнес-модели. Однако существуют некоторые проблемы, связанные с недостаточной прозрачностью финансовой отчетности и ограниченным доступом к достоверной информации о предприятиях. Это создает трудности при оценке рисков и надежности заемщиков.

Для улучшения оценки кредитоспособности предприятий в России могут быть предприняты следующие меры. Во-первых, необходимо совершенствовать систему формирования финансовой отчетности и

обеспечить большую прозрачность и достоверность финансовой информации предприятий. Во-вторых, важно развивать кредитные бюро и базы данных, которые содержат информацию о кредитных историях предприятий. Это позволит банкам иметь доступ к актуальным и достоверным данным при оценке кредитоспособности заемщиков.

Следует отметить, что в банковских учреждениях всего мира периодически ощущается нехватка высококвалифицированных кредитных работников, что является причиной несовершенства организации эффективного процесса кредитования. Современные менеджеры кредитных отделов по работе с клиентами должны уметь не только применять системы кредитного рейтинга, но и совершенствовать их, чтобы повысить качество таких систем. Также необходимо выделить проблему несовместимости информации, которая обусловлена нестабильностью правовой базы. Решение этих проблем поможет снизить кредитный риск, четко структурировать внешнюю и внутреннюю информацию, повысить эффективность работы банковских учреждений.

Одной из причин несовершенства информационного обеспечения механизма оценки кредитоспособности заемщика является неучет или недоучет забалансовых рисков, связанных с предоставлением (получением) гарантий. Поэтому целесообразно усовершенствовать существующую методологию с учетом влияния таких рисков на кредитоспособность предприятия.

В заключение можно отметить, что оценка кредитоспособности предприятий является важным инструментом для банков и играет значительную роль в обеспечении стабильности финансовой системы. Она позволяет банкам принимать обоснованные решения о предоставлении кредита, учитывая риски и потенциальные возможности для успешного возврата ссуды. Международный опыт оценки кредитоспособности предприятий различается в разных странах, и каждая страна может использовать свои уникальные методы и подходы. При их выборе важно учитывать особенности отрасли, местные законы и уровень развития финансовой системы.

### Список использованных источников

1. Котова К.Ю., Лаптева А.А. Мировой опыт и перспективы применения методов стратегического учета в деятельности российских банков // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2020. Т. 15. №. 3. С. 423-444.
2. Кружалин В.И., Морозова М.А., Кудряшов В.С. Зарубежный опыт процесса кредитования и оценки кредитоспособности предприятий-заемщиков // новые экономические исследования. 2020. С. 22-24.
3. Полунина А.В., Хаббаши Д.М. Методология оценки кредитоспособности предприятия: зарубежный опыт и российская практика // За нами будущее: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества. 2020. С. 199-204.
4. Дудин М.Н., Решетов К.Ю., Федорова И.Ю. Основные аспекты применяемых методик анализа кредитоспособности заемщика // Экономика и предпринимательство. 2016. № 4-2 (69). С. 358-362.
5. Ахалкалакелов М.А., Савина М.В. Отечественный и зарубежный опыт оценки эффективности деятельности предприятия малого бизнеса // Предпринимательство в современной России. 2020. С. 22-25.
6. Гаврилова Э.Н. Скоринговые модели оценки кредитных рисков: российский и зарубежный опыт // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. №. 1. С. 101-105.
7. Александрова Е.В., Урзов В.А. Отечественные и зарубежные методики оценки кредитоспособности хозяйствующих субъектов // Поиск (Волгоград). 2019. №. 2. С. 57-61.
8. Коновалова Н.А. Методы оценки кредитоспособности в зарубежной и отечественной практике / Н. А. Коновалова, В. К. Докальская // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов 4-й Международной научно-практической конференции, Курск, 18–19 февраля 2015 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2015. С. 179-182.

### References

1. Kotova K.Yu., Lapteva A.A. World experience and prospects of using methods of strategic accounting in the activities of Russian banks, Bulletin of Perm University. Series: Economics. 2020. Vol. 15. № 3. pp. 423-444.
2. Kruzhalin V.I., Morozova M.A., Kudryashov V.S. Foreign experience in the process of crediting and assessing the creditworthiness of borrowers, new economic research. 2020. pp. 22-24.

3. Polunina A.V., Khabbashi D.M. Methodology for assessing the creditworthiness of an enterprise: foreign experience and Russian practice, The future is behind us: a view of young scientists on the innovative development of society. 2020. pp. 199-204.

4. Dudin M.N., Reshetov K.Yu., Fedorova I.Yu. Osnovnye aspekty primenyaemykh metodik analiza kreditosposobnosti zaemshchika, Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2016. № 4-2 (69). pp. 358-362.

5. Gavrilova E. N. Scoring models of credit risk assessment: Russian and foreign experience, Topical issues of modern economics. 2019. №. 1. pp. 101-105.

6. Alexandrova E. V., Urzov V. A. Domestic and foreign methods of assessing the creditworthiness of economic entities, Search (Volgograd). 2019. №. 2. pp. 57-61.

7. Konovalova N.A. Metody otsenki kreditosposobnosti v zarubezhnoi i otechestvennoi praktike // Sovremennye podkhody k transformatsii kontseptsii gosudarstvennogo regulirovaniya i upravleniya v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh: sbornik nauchnykh trudov 4-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Kursk, 18–19 fevralya 2015 goda. – Kursk: ZAO «Universitetskaya kniga», 2015. pp. 179-182.

УДК 338.12.017

## ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГА В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

**Тимофеев Михаил Иванович**

кандидат технических наук, доцент,  
доцент кафедры актуальных проблем  
экономики и предпринимательства  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,  
г. Москва, Россия  
teemofeev@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-8871-4013>

**Аннотация:** Цель статьи – проанализировать как преимущества рекламы в соцсетях, так и на ее недостатки. Рассмотрены некоторые особенности работы блогеров с заказной рекламой. Скорректировано понятие сферы B2B для предприятий-посредников: дистрибьюторов, дилеров, оптовиков. Выявлены манипуляции, используемые в практике SMM-агентствами. Кроме того, в публикации сделан акцент на низкую эффективность продвижения не брендированных марок категории B2C.

**Ключевые слова:** реклама в соцсетях, особенности работы блогеров, понятие сферы B2B для предприятий-посредников, SMM-агентства, маркетинг, эффективность SMM.

## PROBLEMS OF SOCIAL MEDIA MARKETING

**Timofeev Mikhail Ivanovich,**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Topical Issues  
economics and entrepreneurship  
ANO VO «National Institute of Business»,  
Moscow, Russian  
teemofeev@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-8871-4013>

**Abstract.** The purpose of the article is to analyze both the advantages of advertising in social networks and its disadvantages. Some features of the work of bloggers with custom advertising are considered. The concept of the B2B sphere has been adjusted for intermediary enterprises: distributors, dealers, wholesalers. The manipulations used in practice by SMM agencies are revealed. In addition, the publication focuses on the low efficiency of promoting non-branded brands of the B2C category.

**Keywords:** advertising in social networks, disadvantages of advertising in social networks, features of bloggers' work, the concept of B2B sphere for intermediary enterprises, SMM agencies, SMM efficiency.

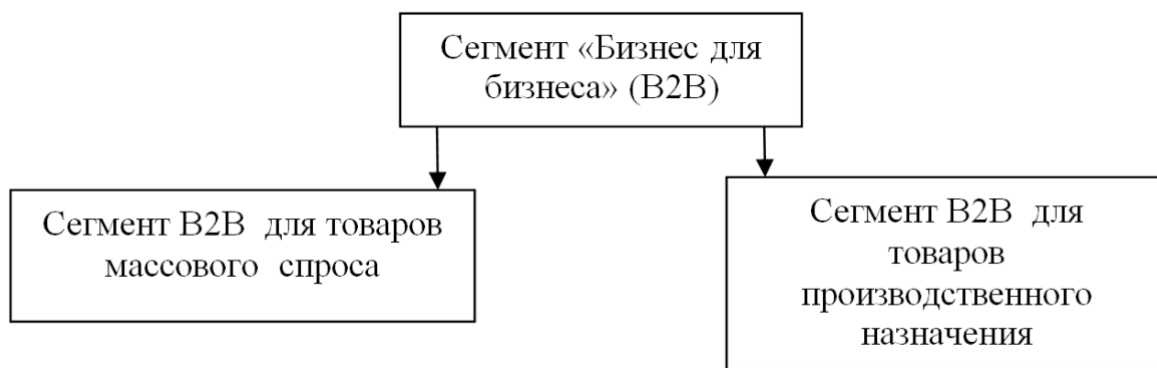
Маркетинг динамично развивается, прежде всего, в конкурентной, инновационной среде, осваивая в том числе, и социальные сети [1-6]. В ряде публикаций, посвященных маркетингу в социальных сетях, подчеркивается, что сегодня реклама в соцсетях используется не только для продукции сферы B2C, но и для B2B [7]. При этом в перечне B2B упоминают в основном консалтинговые и сервисные фирмы. Да, они предлагают свои услуги не только конечным потребителям (B2C), но и организациям, ведущим свою предпринимательскую деятельность - B2B.

Уточним, что B2B (business to business), «бизнес для бизнеса» может присутствовать не только в производстве продукции для бизнеса, но и в бизнесе для производства продуктов, предназначенных конечному потребителю (business-to-consumer). Например, фабрика, производящая бытовую химию, в основном нацелена на конечного потребителя - физического лица (сфера B2C). Но для ускорения оборота своей продукции на рынке, она использует услуги посредников – дистрибьюторов, дилеров и оптовиков. А эти посредники закупают у фабрики товары не для исключительно собственного пользования, а для перепродажи в коммерческих целях, что свойственно сфере B2B. Дифференциация сегмента B2B отражена схемой на рисунке 1.

Итак, товары массового спроса по потребительским свойствам – это B2C-сфера, а по бизнес-процессу – это сфера B2B для производителей и посредников.

Утвердилось мнение, что крупными компаниями социальные сети используются преимущественно для имиджевого позиционирования и репутационного менеджмента, нежели для рекламы. Эксперты Social Media Marketing (SMM - маркетинга в социальных сетях), полагают, что PR – это инструмент «длинного маркетинга».





**Рисунок 1 - Схема дифференциации каналов продвижения «производитель-дилеры»**

Здесь решаются задачи позиционирования субъекта большого бизнеса в разрезе его социальной ответственности, либо построения публичного имени делового человека, - носителя «легенды». В этих пиар-целях SMM-эксперты рекомендуют «нативные» («натуральные», естественные, человеческие) обращения к целевым аудиториям в виде статей личностного характера. Впрочем, это не является новинкой, ибо еще Дэвид Огилви, «самый известный волшебник в современной индустрии рекламы» в 1950-х годах советовал составлять рекламные тексты как письмо другу [8].

В такого рода статьях рекомендуются актуальные темы о бизнес-процессах, включающих менеджмент, маркетинг, управление персоналом. И лучше - с живыми примерами, чтобы читателям, - потенциальным клиентам, - было интересно подписаться и получать такую информацию. По сути, топ-менеджерам предлагается стать блогерами.

Однако внушают сомнение по поводу эффективности блогерской информации следующие данные: только «23% россиян доверяют блогерам больше, чем СМИ (при этом 33% не верят ни тем, ни другим)» [9]. И это не удивительно. Только совсем наивный в маркетинговом плане субъект думает, что блогер – это всегда достаточно компетентный эксперт. Стоит зайти на сайт любого «агентства инфлюенс-маркетинга» или SMM, то там открытым текстом найдем перечень своих услуг:

- «помогаем найти блогера под вашу задачу»;
- «выпускаем контент с лучшими авторами»;
- «отфильтруем негативную информацию» и пр.

Таким образом, следует понимать, что корпоративный блог, который ведет якобы один из руководителей крупной организации, делается на очередной «фабрике блогов». В результате можно поставить под сомнение и эффективность присутствия этой организации в соцсетях с точки зрения пиар-деятельности по укреплению имиджа и репутации.

Пропагандисты технологии SMM сообщают, что якобы 84% топ-менеджеров используют информацию из соцсетей для принятия решений о покупке. При этом, разумеется, не указывают, как много из упомянутых топ-менеджеров работают в промышленных корпорациях. Итак, мы с удивлением узнаем, что 84 закупщика из 100 изучают не информацию о продуктах, а читают статьи сотрудников поставщика. На это есть что возразить.

Во-первых, это полностью противоречит вышеупомянутому утверждению о всего лишь 23% россиян, доверяющих блогерам больше, чем СМИ.

Во-вторых, минимально просвещенный управленец из большого бизнеса понимает, что практически полезные откровения он может прочитать только от опытных топ-менеджеров. При этом крупный закупщик знает, что у специалистов такого уровня нет времени на писанину, которая напрямую не влияет на продажи. А читать измышления референтов, пиар-менеджеров или наемных блогеров от SMM-агентств нет смысла. Кроме того, реальные методы управления могут выглядеть неприглядно с точки зрения деловой этики. И вообще, зачем делиться своим опытом, – бесценным интеллектуальным капиталом, например, со своими конкурентами? Прописные истины менеджмента и маркетинга можно найти в книгах у классиков и в Интернете. Какой крупный бизнесмен расскажет всем о том, как он в реальности «выигрывает» тендеры, или как он не «в белых перчатках» сколотил свой первоначальный капитал, или как «скушал» конкурентов, как нарушает трудовое законодательство, и как он повышает цены благодаря участию в картельных сговорах?

Если и будут появляться толковые и «искренние» статьи за подписью специалиста предполагаемого поставщика, то это еще не гарантирует, что данное предприятие и его продукция будут удовлетворять всем требованиям закупщика.

Для того, чтобы получить «нативное» впечатление о личности того или иного топ-менеджера, не лучше ли договориться с ним о встрече на профильной выставке или конференции? Бесспорно, что имидж и доверие к будущему партнеру будет укрепляться, если его увидеть на фото, а лучше – в ролике с его «задушевым», неформальным выступлением не «по бумажке». К сожалению, очень редкие отечественные руководители размещают свои портреты на корпоративных сайтах в отличие от западных коллег, которые понимают толк в «улыбчивой» визуализации своего бизнеса.

Некоторые эксперты рекомендуют участникам каналов продвижения мониторить соцсети с целью отслеживания обратной связи – мнений и отзывов

конечных потребителей. В принципе, это идея здравая. Но мало-мальски сведущие в современном маркетинге люди знают о том, что существует целая индустрия по производству заказных отзывов. В Интернете всем желающим предлагается «подработка на дому» (от 300 до 1000 руб.) по «накрутке» отзывов, кликов и лайков, - взять хотя бы сайт «Отзовик» [10]. Как после этого предприниматели и маркетологи могут полагаться на эти источники мнений?

Теперь рассмотрим, насколько достоверны могут быть рекомендации блогеров по поводу товаров массового спроса.

Наиболее распространенным приемом с использованием блогеров является обзор. Только в отличие от телевидения, в блогах можно продвигать как отдельную единицу товара, так и целые продуктовые линейки и марки.

Блогеры-демонстраторы представляются профессионалами (ремонтниками, строителями, косметологами, водителями, поварами и пр.), поэтому кажутся более убедительными, чем наемные персонажи на ТВ. С другой стороны, немного найдется блогеров, которые тратят свое время исключительно из альтруизма, желая принести пользу людям своими советами, ничего не зарабатывая на рекламе от производителей товара или от дистрибьюторов. Например, блогер в спецовке строителя сравнивает четыре марки отбеливателей древесины: Икс, Игрек, Зет и Альфа, показывая отбеленные старые доски. При этом он вроде бы демонстрирует свою объективность тем, что признает приблизительно одинаковую эффективность этих марок при сравнимой цене. Тем не менее, он может выразить свое мнение так: «Мне кажется, марка Икс действует немного медленнее других. А марки Игрек и Зет немного дороже, и содержат больше хлора, который немного повреждает древесину».

Так, указав небольшие недостатки этих трёх марок, блогер не упоминает минусы четвертой марки, – Альфа. Однако, нет гарантии, что, во-первых, все показанные доски имели абсолютно одинаковую степень поражения чернотой или плесенью. Во-вторых, на ролике можно смонтировать процесс отбеливания так, что какой-то «нужной» маркой Альфа доска была обработана не один раз, а два-три. В-третьих, блогер нам показывает четыре марки, в то время как в интернете предлагаются десятки отбеливателей по древесине.

Вполне возможно, что блогеру заплатят и поставщики марок Икс, Игрек и Зет. Ведь они получили свою аудиторию и известность. Положим, марка Альфа в ролике получила конкурентное преимущество, но за ней надо ехать на завод-изготовитель в область, поскольку завод не работает с маркетплейсами, тогда как другие три марки более доступны в пределах города.

Чтобы набирать множество подписчиков, блогер-строитель должен быть профессионалом во всех сферах строительства. Однако мы видим блогеров в районе 30 лет. Сомнительно, что к этому возрасту молодой человек стал Мастером на все руки. С другой стороны, реальный «мастер нарасхват» загружен заказами так, что ему некогда вести постоянные посты в сетях.

Теперь коснемся вопроса доверия к информации о товаре, которое, по замыслу SMM-бизнеса, в соцсетях выше, чем к рекламе в СМИ. Предположим, если кому-то нужен более надежный адвокат, дантист, маляр, репетитор и пр., и он надеется на рекомендации от членов своей группы в соцсетях: «Кто может порекомендовать хорошего адвоката?». В случае, если группа небольшая (до 500 человек), то адвокат может и не найтись. А если группа большая, то возрастает вероятность, что у кого-то найдется нужный специалист. Но ведь эффект рекомендации основывается на том, что в группе люди не просто знают друг друга и имеют общие интересы. Требуется еще и доверие, рождающееся на почве взаимной симпатии. Но чем больше группа, тем хуже люди знают друг друга. Так что ищущие специалиста скорее будут обзванивать круг своих родственников, друзей, соседей и сослуживцев, которых знают гораздо лучше, чем членов большой группы. Или просто искать мастеров своего дела «по-старинке» – через поисковики.

Если возвращаться к продвижению товаров, то мало вероятно, чтобы участники соцсетей выбирали марки и производителей совершенно им незнакомые. Психологи и социологи давно утверждают, что всё неизвестное, незнакомое подсознательно настораживает людей. Поэтому при всех равных условиях мы выбираем если и не самые лидирующие на рынке марки, то всё же достаточно брендовые.

Таким образом, констатируем, что для продвижения в соцсетях, товару массового спроса необходим какой-то исходный минимальный уровень узнаваемости. Сегодня будет ошибкой надеяться на то, что можно осуществить брендинг только через личные контакты («сарафанное радио»), или что, - почти, то же самое, - через рекомендации участников соцсетей. Без привлечения средств массовой информации брендинг невозможен. Потребитель должен быть уверен, что рассматриваемая марка имеет статус «знаменитости» как можно большему количеству людей, независимо от того, пользуются ли они этой товарной категорией, или нет. Магическая сила известности на том и основывается, что мы стремимся укрепить свой социальный статус через приобретение товаров-брендов. То есть, мы как бы ментально присоединяем знаменитость бренда к своему имиджу.

В маркетинге используются и другие приемы для достижения популярности без привлечения СМИ. Например, собственные торговые марки (СТМ, private label) – это бренды, которые принадлежат оптовым и розничным продавцам, а не производителям. СТМ продвигаются через собственные торговые сети за счет того, что имеют более низкие цены благодаря экономии на рекламе в СМИ. Но в общем случае розничные торговцы не берут даже на реализацию товары массового спроса, не имеющую достаточно мощную рекламную поддержку, и, вдобавок, - от неизвестного на рынке производителя.

С этой точки зрения ТВ выигрывает тем, что создает более высокий имидж, ореол знаменитости, что необходимо для создания бренда. Если рассматривать рекламу продуктов питания, то есть еще один немаловажный фактор. Это молодой возраст активных пользователей соцсетей. В силу своей большей занятости, они среднем реже делают покупки в ритейле, чем люди более старшего поколения, которые являются целевыми аудиториями ТВ-рекламы.

SMM-пропагандисты указывают на такое преимущество рекламы в соцсетях, как удобная аналитика [11]. Например, оценка эффективности рекламы по количеству пользователей, увидевших объявление, перешедших по ссылке, и совершивших покупку. Таким образом, особенностями рекламы в соцсетях являются: 1) высокая конкуренция; рекламу в соцсетях размещает огромное количество компаний. Бизнесу сложно выделиться на фоне конкурентов, а стоимость клика в конкурентных нишах высокая; 2) трудность определения монетарной эффективности в силу того, что SMM-агентства легко «накручивают» количество обращений посредством роботов; 3) закон о маркировке рекламы (с 1 сентября 2023г.) заставляет все объявления вносить в Единый реестр интернет-рекламы и указывать информацию о рекламной кампании. В связи с этим ужесточится налоговая политика в отношении рекламы в соцсетях.

При поиске крупных поставщиков и закупщиков (дистрибьюторов, дилеров, оптовиков) производители сферы B2B будут по-прежнему пользоваться не соцсетями, а прямыми контактами (direct marketing) на выставках, конференциях, базами данных для прямых почтовых рассылок и поисковиками в Интернете.

Соцсети эффективны в виде площадки для баннерной рекламы, которую размещают на сайтах социальных групп с общими интересами. В отличие от СМИ такая реклама будет более таргетированной. В общем случае

эффективность комплекса продвижения при всех равных условиях зависит от качества убеждающего контента и от величины promotion-бюджета.

При всех равных условиях, потребители будут выбирать продукцию В2С брендового уровня. Так что надо всё равно одновременно с рекламой в интернете использовать для раскрутки средства массовой информации с широким охватом на федеральном уровне. Вероятно, что бум на рекламирование в соцсетях постепенно будет сходиться на «нет» по мере того, как потребители будут лучше разбираться в нечестных приемах SMM-технологий. Стоимость продвижения в соцсетях будет расти, и, в конце концов, сравняется со стоимостью более традиционных рекламоносителей.

### Список использованных источников

1. Мысаченко В.И. Экономико-правовые аспекты госрегулирования структурных преобразований в отраслях машиностроения // Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2015. № 2 (37). С. 107-112.
2. Тимофеев М.И., Жеребцов В.И. и др. Критика взглядов М. Портера на ключевые положения конкурентной стратегии // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-2 (81). С. 444-448.
3. Komarov V.Yu. and etc. Innovation and structural transformation of industry // Studies in Systems, Decision and Control. 2020. Т. 282. Р. 257-265.
4. Решетов К.Ю. Конкурентоспособность малых и средних инновационных предпринимательских структур в России и зарубежный опыт стимулирования инновационного предпринимательства // Бизнес в законе. 2012. № 6. С. 206-209.
5. Дудин М.Н., Лясников Н.В. и др. Использование методов анализа и оценки рисков в обеспечении устойчивого развития промышленных предприятий // Экономика и предпринимательство. 2016. № 5 (70). С. 37-45.
6. Решетов К.Ю. Стратегические альтернативы повышения конкурентоспособности отечественных малых инновационных предприятий // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2014. № 4. С. 144-147.
7. Не только продажи: для чего крупный бизнес ведёт соцсети. URL: [https://www.dp.ru/a/2022/02/25/Ne\\_tolko\\_prodazhi\\_dlja\\_che](https://www.dp.ru/a/2022/02/25/Ne_tolko_prodazhi_dlja_che) (дата обращения 05.11.2023).
8. U.S. Business: THE MEN ON THE COVER: Advertising (англ.) // Time.
9. Блогеры или СМИ: кому доверяют больше? URL: <https://iom.anketolog.ru/2020/06/15/blogery> (дата обращения 07.11.2023).
10. Отзовик. URL: <https://otzovik.com>. (дата обращения 11.11.2023).

11. Реклама в социальных сетях. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-reklama-v-socialnyh-setyah-vidy-kak-rabotaet/#anchor-2> (дата обращения 13.12.2023)

### References

1. Mysachenko V.I. Ekonomiko-pravovye aspekty gosregulirovaniya strukturnykh preobrazovaniy v otraslyakh mashinostroeniya, Uchenye trudy Rossiiskoi akademii advokatury i notariata. 2015. № 2 (37). P. 107-112.
2. Timofeev M.I., Zherebtsov V.I. and etc. Kritika vzglyadov M. Portera na klyuchevye polozheniya konkurentnoi strategii, Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2017. № 4-2 (81). P. 444-448.
3. Komarov V.Yu. and etc. Innovation and structural transformation of industry, Studies in Systems, Decision and Control. 2020. T. 282. P. 257-265.
4. Reshetov K.Yu. Konkurentosposobnost' mal'nykh i srednikh innovatsionnykh predprinimatel'skikh struktur v Rossii i zarubezhnyy opyt stimulirovaniya innovatsionnogo predprinimatel'stva // Biznes v zakone. 2012. № 6. P. 206-209.
5. Dudin M.N., Lyasnikov N.V. and etc. Ispol'zovanie metodov analiza i otsenki riskov v obespechenii ustoichivogo razvitiya promyshlennykh predpriyatii, Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2016. № 5 (70). P. 37-45.
6. Reshetov K.Yu. Strategicheskie al'ternativy povysheniya konkurentosposobnosti otechestvennykh mal'nykh innovatsionnykh predpriyatii, Biznes v zakone. Ekonomiko-yuridicheskii zhurnal. 2014. № 4. P. 144-147.
7. Ne tol'ko prodazhi: dlya chego krupnyi biznes vedet sotsseti. URL: [https://www.dp.ru/a/2022/02/25/Ne\\_tolko\\_prodazhi\\_dlja\\_che](https://www.dp.ru/a/2022/02/25/Ne_tolko_prodazhi_dlja_che) (data obrashcheniya 05.11.2023).
8. U.S. Business: THE MEN ON THE COVER: Advertising (angl.) // Time.
9. Blogery ili SMI: komu doveryayut bol'she? URL: <https://iom.anketolog.ru/2020/06/15/blogery> (data obrashcheniya 07.11.2023).
10. Otvovik. URL: <https://otzovik.com>. (data obrashcheniya 11.11.2023).
11. Reklama v sotsial'nykh setyakh. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-reklama-v-socialnyh-setyah-vidy-kak-rabotaet/#anchor-2> (data obrashcheniya 13.12.2023).

УДК 004.056

## ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ И УГРОЗЫ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

**Руднев Кирилл Алексеевич**

аспирант 2 курса,  
научная специальность Региональная и отраслевая экономика,  
Московский государственный  
гуманитарно-экономический университет,  
г. Москва, Россия  
rudnev@mggeu.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается характеристика основных аспектов и угроз информационной безопасности в современных условиях геополитической нестабильности и тотальной цифровизации, а также принятия необходимых защитных мер.

**Ключевые слова:** условия геополитической нестабильности; кибербезопасность; киберштурм; киберпространство; защита информации; киберпреступность; киберугрозы, «цифровая» агрессия, искусственный интеллект.

## THE MAIN ASPECTS AND THREATS OF CYBER SECURITY IN CONDITIONS OF GEOPOLITICAL INSTABILITY

**Kirill A. Rudnev**

2nd year graduate student,  
scientific specialty Regional and sectoral economics,  
Moscow State University  
of Humanities and Economics,  
Moscow, Russia  
rudnev@mggeu.ru

**Abstract.** The article takes into account the characteristics of the main aspects and threats to information security in the current conditions of geopolitical instability and total digitalization, and a decision was made to take environmental measures.

**Keywords:** conditions of geopolitical instability; cybersecurity; cyberstorm; Cyberspace; data protection; cybercrime; cyber threats, "digital" aggression, artificial intelligence.



В условиях цифровизации безопасность и кибербезопасность являются неотъемлемыми компонентами экономической деятельности. Рынок информационных технологий выделяется своей динамичностью и уязвимостью в отношении информационной безопасности. Помимо участников этого рынка, постоянно требуется принимать предупредительные меры в отношении новых угроз.

Вместо разработки и предложения универсального алгоритма или механизма обеспечения информационной безопасности мы можем выявить наиболее проблематичные области, проанализировать современные тенденции и рассмотреть возможные решения.

Февраль 2022 года стал важной отметкой, которая стала границей между двумя различными периодами во многих сферах жизни российского общества. Эти значительные изменения также сказались на информационной безопасности (ИБ). Россия оказалась в особо сложной ситуации, поскольку стала целью стремительно расширяющейся кибератак, вызванных различными факторами - от официальной "цифровой" агрессии недружественных государств до внутренних угроз, связанных с несовершенствами в собственной IT-инфраструктуре.

После введения Суверенного Рунета российский рынок кибербезопасности оказался без зарубежных компаний в этой сфере. ESET из Словакии, Avast из Чехии и американские компании Fortinet, NortonLifeLock Inc., Forcepoint (Websense) и Cisco Systems были вынуждены покинуть рынок. При этом количество кибератак на российскую IT-инфраструктуру значительно возросло, что привело к увеличению спроса на продукты информационной безопасности от бизнеса и государственных органов. В связи с этим, власти начали ужесточать регулирование, в том числе запретив госорганам использовать продукты защиты от "недружественных стран" с 2025 года в соответствии с Указом Президента РФ от 01.05.2022 №250. [1]

В условиях геополитической нестабильности, проблемы кибербезопасности уходят за рамки простой защиты информации на отдельном компьютере и становятся частью создания единой системы кибербезопасности, которая включает в себя информационную и национальную безопасность. Эта система обеспечивает защиту не только информации, но и всего киберпространства. [2]

Президент РФ и Правительство РФ оценивают уровень киберугрозы для страны как беспрецедентный [3], требующий незамедлительных и самых решительных ответных мер. По словам главы Минцифры Максута Шадаева, Россия находится «на кибервойне» и нужно четко понимать, что «военные

операции ведутся не только на поле боя, но и в Интернете, и в ИТ-инфраструктуре критически-значимых объектов» [4].

Правительство РФ придает стратегическое значение вопросам обеспечения безопасности информационной инфраструктуры России, функционирования информационных систем, средств связи и их защищенности: «Это важный фактор обеспечения суверенитета, обороноспособности, безопасности государства, эффективного развития экономики, социальной сферы, государственного управления на базе передовых, в том числе цифровых, технологий» [3].

По мнению экспертов-аналитиков, одним из ключевых аспектов киберугроз является:

1. Увеличение числа утечек персональных данных. Этот тренд, по мнению аналитиков «Лаборатории Касперского», получит новый рост за счет того, что злоумышленники будут комбинировать информацию из различных источников, чтобы создать подробное «досье» на человека. Таким образом, они смогут осуществлять более продвинутые и целенаправленные атаки с использованием социальной инженерии и кибершпионажа как на обычных пользователей, так и на бизнес. [5]

2. Фишинг. В 2022 году в российском сегменте интернета было выявлено около 18 тысяч фишинговых ресурсов, которые представляют наиболее массовую угрозу для пользователей Рунета. Фишинговые ресурсы включают в себя создание сайтов, являющихся мимикрией официальных ресурсов банков, онлайн-сервисов и платежных систем, рассылку поддельных писем и уведомлений от различных организаций, а также подмену DNS-серверов. Важно отметить, что значительная часть из этих ресурсов была заблокирована Роскомнадзором.

3. Шифровальщики, использующие модель Ransomware-as-a-Service (RaaS), представляют угрозу для бизнеса, блокируя доступ к данным и требуя выплаты определенной суммы злоумышленникам, чтобы вернуть доступ к важной информации.

4. Продажа доступа к скомпрометированной ИТ-инфраструктуре компаний - согласно данным Group-IB, количество предложений о продаже доступа к скомпрометированной ИТ-инфраструктуре компаний в даркнете выросло вдвое, а средняя цена доступа упала в два раза. Основными типами доступа, которые киберпреступники предлагают, являются доступ к VPN и RDP. Эти доступы позволяют осуществлять атаки на скомпрометированную ИТ-инфраструктуру различных компаний и организаций. [6]

5. Повышение квалификации киберпреступных групп - более чем в половине киберинцидентов был обнаружен высокий уровень профессиональной подготовки злоумышленников, что подтверждает проведенные расследования сотрудниками экспертного центра безопасности Positive Technologies.

6. В прошлом году одним из главных трендов стало перенаправление атак на российские операционные системы Linux. Российские госорганизации и компании начали массово переходить на такие отечественные Linux-системы, как "Альт Линукс", Astra Linux, "Ред ОС", "Эльбрус Линукс" и другие. Киберпреступники быстро отреагировали на эту тенденцию и начали искать способы обхода защиты, используемой на платформах с ядром Linux.

7. Продвигаемые через Telegram, атаки на аккаунты пользователей включают распространение фишинговых сообщений, похищающих личные данные, и сообщения с вредоносными приложениями, притворяющимися различными документами.

8. Возрастает число нарушений, направленных на государственные органы и средства массовой информации, которые могут вызвать широкий резонанс и панические настроения среди населения.

9. Возникают серьезные проблемы с подделкой мобильного программного обеспечения, когда фальшивые версии известных компаний содержат вредоносный код.

10. Установлен новый рекорд в количестве обнаруженных исследователями безопасности уязвимостей в программном обеспечении, оставленных хакерами.

11. Адаптация к удаленной рабочей силе - одной из ключевых проблем кибербезопасности в настоящее время является обеспечение защиты удаленных и гибридных рабочих сред, так как сотрудники, работающие из дома, сталкиваются с этой угрозой чаще всего.

12. Инсайдеры и сторонние лица могут осуществлять атаки на блокчейн и криптовалюту, используя такие известные тактики, как фишинг, социальная инженерия, атаки с передачей данных и эксплуатация ошибок в кодировании.

13. Область здравоохранения представляет собой особенно уязвимую цель для кибератак, что делает ее привлекательной для киберпреступников. Важно обучать медицинский персонал, так как они часто не знакомы с различными способами атак, что является критическим для обеспечения кибербезопасности в этой отрасли.

События, произошедшие в прошлом году, заставили российскую индустрию кибербезопасности пересмотреть свои основные принципы по

защите и реагированию на угрозы в бизнесе, отраслях и стране. Отечественные разработчики ИБ-решений стали более активными, что привело к росту спроса на российские продукты вместо импортных. В законодательстве и нормативно-правовой базе происходят важные изменения. [7] Большинство аналитиков уверены, что в ближайшие годы российский рынок кибербезопасности полностью станет рынком отечественных производителей, что может значительно изменить структуру и расстановку сил в этой быстроразвивающейся сфере.

Специалисты «Лаборатории Касперского» утверждают, что указанные факторы уже вызвали значительный спрос на решения для обеспечения безопасности, таких как защита почтовых серверов и противодействие целевым атакам и DDoS.

Эксперты «Информзащиты» прогнозируют, что полное замещение иностранных продуктов займет два-три года и будет осуществлено за счет субъектов критической информационной инфраструктуры, таких как банки, энергетические компании, ведомства, телеком-компании и другие. Однако в будущем востребованность отечественных вендоров будет преобладать среди коммерческих заказчиков, а не государственного сектора, как считает Олег Чутов, вице-президент компании «Информзащита». [8]

Сегодня в сфере IT все чаще говорят о применении искусственного интеллекта (ИИ) в качестве помощника и инструмента для решения проблем. Это не удивительно, так как ИИ работает очень быстро, что позволяет сэкономить много времени на поиске ответов на различные вопросы и решение задач.

Разработчики предполагают, что децентрализованная система кибербезопасности будет построена на технологии ИИ, так как ИИ может автоматически принимать решения, используя обширные данные, и не требуется время для анализа и размышлений.

С помощью алгоритмов машинного обучения искусственного интеллекта (ИИ) в режиме реального времени можно обнаруживать киберугрозы, проанализировав данные из различных источников. Благодаря обучению, анализу данных и пониманию моделей поведения, эти алгоритмы способны обнаружить аномалии в системе и предотвратить полноценную атаку.

Искусственный интеллект становится все более надежным и полезным инструментом для специалистов по кибербезопасности. На протяжении времени область обнаружения киберугроз продолжает развиваться, так как киберпреступники также совершенствуются. Сейчас уже наблюдается

основная тенденция разработки безопасных систем, и прогнозируется, что к 2023 году их популярность только увеличится. [9].

Русские компании активно развиваются на рынке кибербезопасности, поскольку отсутствие зарубежных поставщиков стимулирует их творчество. Не только вендоры, но и интеграторы внедряют собственные технологии, имея в распоряжении собственные лаборатории и центры разработки. Ситуация на рынке кибербезопасности характеризуется неопределенностью, но предлагает высокий потенциал для дальнейшего развития. Все участники рынка стимулируются создавать собственные решения.

В конце 2022 года появились несколько новых решений NGFW. Российские эксперты оценивают возможности для развития новых направлений, которые стали доступны после ухода западных поставщиков, и активно развивают экосистему своих продуктов. Это также будет способствовать увеличению сделок M&A в кибербезопасности в России.

Кроме того, следует отметить, что существует большая вероятность, что в области кибербезопасности появятся новые разработчики. Интеграторы видят растущий спрос и понимают, что сейчас есть отличный шанс для российских вендоров по ИБ. Именно поэтому они готовы развивать свой продуктовый бизнес и выпускать свои собственные разработки на рынок.

Таким образом, нестабильность в геополитической ситуации влияет на сферу кибербезопасности, принося с собой новые аспекты угроз, но также открывая новые возможности развития. Изменение приоритетов можно наблюдать в этой области. Раньше информационные технологии развивались в качестве вспомогательного элемента научно-технического прогресса, обеспечивая его. В современных условиях, где мировая экономика развивается динамично и нестабильно, требуется более сложная и предвидящая система развития информационных технологий.

Необходимость обеспечения безопасности является неотъемлемой частью любой деятельности и возникает после ее осуществления. Однако, в современных условиях недостаточно просто реагировать на угрозы, важно предупреждать их возникновение. Создание предварительных мероприятий является самым перспективным подходом, но из-за большого количества участников, включая неформальных, разработка и реализация универсального механизма затруднительны. Возможно, интеграторы, которые имеют свои собственные центры разработки, могут обдумать возможность координации своих разработок для развития продуктового рынка. Здесь мало вероятна опасность монополии, так как компании, не удовлетворяющие текущие потребности рынка безопасности, быстро вытесняются из него. Кроме

усиления регулирования российской IT инфраструктуры, необходимо развивать рынок кибербезопасности и создавать единую систему кибербезопасности государства.

### Список использованных источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 01.05.2022 № 250 "О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации". - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202205010023> (дата обращения 23.03.2023).
2. Справочник законодательства РФ в области информационной безопасности (версия 16.03.2023) - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/432466/> (дата обращения 25.03.2023).
3. Заседание Совета Безопасности // Президент России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/55924> (дата обращения 25.03.2023).
4. Интервью TAdviser: Глава Минцифры Максут Шадаев – о новых подходах к цифровизации государства. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://digital.gov.ru/ru/events/41257/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/events/41257/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f) (дата обращения 23.03.2023).
5. «Лаборатория Касперского» ожидает увеличения числа утечек персональных данных в 2023 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/digital/876467> (дата обращения 23.03.2023).
6. Информационная безопасность: десять неутешительных прогнозов на 2023 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://3dnews.ru/1081436/it-security-2023-year> (дата обращения 28.03.2023).
7. Мусиенко Ю. Главные тренды и риски кибербезопасности в 2023 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://merehead.com/ru/blog/top-cybersecurity-trends-risks-2023/> (дата обращения 23.03.2023).
8. Исакова Т. Кибербезопасность роста // Коммерсантъ. - №139. - 03.08.2022. – С. 7.

### References

1. Decree of the President of the Russian Federation dated May 1, 2022 No. 250 “On additional measures to ensure information security of the Russian Federation.” - [Electronic resource]. – Access mode:

<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202205010023> (access date 03.23.2023).

2. Directory of legislation of the Russian Federation in the field of information security (version 03/16/2023) - [Electronic resource]. – Access mode: <https://habr.com/ru/post/432466/> (access date 03/25/2023).

3. Meeting of the Security Council // President of Russia. - [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/55924> (access date 03/25/2023).

4. Interview with TAdviser: Head of the Ministry of Digital Development Maksut Shadayev - about new approaches to digitalization of the state. - [Electronic resource]. – Access mode: [https://digital.gov.ru/ru/events/41257/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/events/41257/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f) (access date 03/23/2023).

5. Kaspersky Lab expects an increase in the number of personal data leaks in 2023 – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.interfax.ru/digital/876467> (date of access: 03/23/2023).

6. Information security: ten disappointing forecasts for 2023. - [Electronic resource]. – Access mode: <https://3dnews.ru/1081436/it-security-2023-year> (access date 03/28/2023).

7. Musienko Yu. Main trends and risks of cybersecurity in 2023 – [Electronic resource]. – Access mode: <https://merehead.com/ru/blog/top-cybersecurity-trends-risks-2023/> (access date 03/23/2023).

8. Isakova T. Cybersecurity of growth // Kommersant. - No. 139. - 08/03/2022. – P. 7.

УДК 346.7

**О НАПРАВЛЕНИЯХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРЫ  
РАЗДЕЛА «ПРЕСТУПЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ»  
ОСОБЕННОЙ ЧАСТИ УК РФ (ЧАСТЬ ВТОРАЯ)**

**Крестинский М. В.**

кандидат юридических наук, доцент,  
зав. кафедрой уголовно-правовых дисциплин  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,  
г. Москва, Россия  
krestinsky@bk.ru

**Аннотация.** В данной статье изложена точка зрения на вопрос дальнейшего совершенствования структуры раздела «Преступления в сфере экономики» Особенной части Уголовного кодекса Российской Федерации. Анализируются взгляды на данный вопрос, изложенные в научной литературе, предлагаются направления совершенствования структуры данного раздела.

**Ключевые слова:** Уголовный кодекс Российской Федерации, Особенная часть УК РФ, экономические преступления, структура, направления совершенствования, объект преступления.

**ABOUT STRUCTURE IMPROVEMENT DIRECTIONS SECTION  
"CRIMES IN THE SPHERE OF THE ECONOMY" OF THE SPECIAL  
PART OF THE CRIMINAL CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**Krestinskiy M.V.,**

PhD in Law, Associate Professor,  
Head of Department of Criminal Law Disciplines  
ANO VO "National Institute of Business",  
Moscow, Russia  
krestinsky@bk.ru

**Abstract.** This article presents a point of view on the issue of further improvement of the structure of the section "Crimes in the sphere of economy" of the Special Part of the Criminal Code of the Russian Federation. The views on this issue presented in the scientific literature are analyzed. One of the ways to improve the structure of this section is proposed.



**Keywords:** Criminal Code of the Russian Federation, Special Part of the Criminal Code of the Russian Federation, economic crimes, structure, areas of improvement, objects of crime.

Вопрос совершенствования структуры Особенной части Уголовного Кодекса РФ, и, прежде всего, раздела VIII «Преступления в сфере экономики» рассматривался целым рядом авторов. Основные их точки зрения мы изложили в первой части статьи [5. 33-38]. (Авторы и их наиболее интересные работы приводятся в списке литературы).

В первой части указанной работы сделан анализ первой части статей уголовного кодекса, входящих в раздел «Преступления в сфере экономике» в главу «21. Преступления против собственности» (со статьи 158 «Кража» по статью 162 «Разбой»).

Следующая статья данного раздела УК 163 «Вымогательство», под которым в соответствии с общепринятым понятием « подразумевается требование передачи чужого имущества или права на имущество или совершения других действий имущественного характера под угрозой применения насилия либо уничтожения или повреждения чужого имущества, равно под угрозой распространения сведений, позорящих потерпевшего или его близких, либо иных сведений, которые могут причинить существенный вред правам или законным интересам потерпевшего или его близких» [9]. Как видно из вышеприведенного текста данные действия никакого отношения к сфере экономики не имеют. То, что вымогательство отнесено к преступлениям в сфере экономики, внесло, на мой взгляд, неверное публичное обсуждение данного вопроса в ходе прямой линии В.В. Путина 14 декабря 2023 года, где ему задали вопрос о журналистке Баязитовой, приговоренной к пяти годам лишения свободы якобы за экономическое преступление. Но приговор вынесен за вымогательство, а данный состав преступления как видно из выше приведенной характеристики, по моему мнению, является одним из наиболее опасных уголовных преступлений и как уже отмечалось никакого прямого отношения к экономической деятельности не имеет.

Следующая статья данного раздела Статья 164. «Хищение предметов, имеющих особую ценность», по моему мнению, так же не имеет к преступлениям в сфере экономики никакого отношения. Кроме того, выделение хищений предметов, имеющих особую ценность в отдельную статью уголовного кодекса, создает статью в кодексе, не имеющую своей отдельной объективной стороны. Так же понятие «предметы, имеющие особую ценность» в процессе расследования, как правило, в юридических

процессуальных документах характеризуются, прежде всего, через их стоимость в денежном эквиваленте, исходя из определенной экспертами суммы, которая изложена практически в каждой упомянутой ранее статье уголовного кодекса в качестве отдельной ее части. Например, в форме такой формулировки как «...особо крупный размер».

Статья 165. «Причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием» с точки зрения объективной стороны состава преступления заключается в «...причинении имущественного ущерба собственнику или иному владельцу имущества путем обмана или злоупотребления доверием при отсутствии признаков хищения, совершенное в крупном размере...» [9]. Основа данной формулировки «при отсутствии признаков хищения», т.е. статья выделяется по способу совершения преступления - «обман или злоупотребление доверием», что, по нашему мнению, никак не связано с преступлениями в сфере экономики.

Неправомерное завладение автомобилем или иным транспортным средством без цели хищения или угон (ст. 166 УК) [9], по своей сути очень близко к статье 158 «Кража», по замыслу авторов кодекса по статье ст. 166 УК привлекаются субъекты преступления, которые решили завладеть автомобилем или другим транспортным средством, без цели завладения им, т.е. взяли «покататься, а потом вернули». По нашему мнению, данному составу преступления просто вообще нет места среди статей уголовного кодекса, т.к. в общей части достаточно различных положений, используя которые можно квалифицировать данные действия. Тем более данной статье не может быть места в разделе преступления в сфере экономике.

Статья 167 УК «Умышленные уничтожение или повреждение имущества», под которыми в кодексе понимаются умышленные уничтожение или повреждение чужого имущества, если эти деяния повлекли причинение значительного ущерба. Ключевое выражение здесь, видимо, «значительный ущерб», однако со времени появления данной статьи в действующей редакции прошло более десяти лет (Федеральный закон от 07.12.2011 N 420-ФЗ) и какой смысл вкладывал инициатор в это выражение и вообще с какой целью данная статья была внесена в раздел преступления в сфере экономики установить в настоящее время навряд ли удастся и поэтому, на наш взгляд, в этом разделе она абсолютно лишняя, т. к. и не несет никакой уголовно-правовой нагрузки.

То же можно сказать и о статье 168. «Уничтожение или повреждение имущества по неосторожности».

На основании вышеизложенного анализа и анализа, сделанного в прев

едущей статье, можно сделать вывод, что в глава 21. «Преступления против собственности» раздела VIII. «Преступления в сфере экономики» по своему внутреннему содержанию (конкретные статьи уголовного кодекса) имеют очень отдаленное отношение к сфере экономике и требуют совершенствования, прежде всего, путем их перераспределения внутри уголовного кодекса. Свои предложения по данному вопросу мы изложим в следующей работе.

### Список использованных источников

1. Бочкарев, С.А. О продуктивных и контрпродуктивных направлениях модернизации уголовного законодательства в сфере экономики / С.А. Бочкарев // Труды Института государства и права Российской академии наук. 2014. № 3. С. 22—30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-produktivnyh-i-kontrproduktivnyh-napravleniyah-modernizatsii-ugolovno-zakonodatelstva-v-sfere-ekonomiki> (дата обращения: 11.07.2022).

2. Витвицкая, С.С. Проблемы совершенствования законодательной техники норм главы 22 Уголовного кодекса Российской Федерации // Юристъ-Правоведъ. 2013. № 4 (59). С. 55—59. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-sovershenstvovaniya-zakonodatelnoy-tehniki-norm-glavy-22-ugolovno-go-kodeksa-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 11.07.2022).

3. Кузнецов, А.П. Проблемы классификации преступлений, совершаемых в сфере экономики / А.П. Кузнецов, И.Н. Бокова, Н.Н. Маршакова // Проблемы экономики и юридической практики. 2006. № 1-2. С. 29-38. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-klassifikatsii-prestupleniy-sovershaemyh-v-sfere-ekonomiki> (дата обращения: 11.07.2022).

4. Кулешов, Ю.И. Некоторые тенденции декриминализации деяний в сфере экономической деятельности / Ю.И. Кулешов, А.В. Быков // Вестник Югорского государственного университета. 2018. Т. 14. № 2. С. 64—70. — URL: <https://journals.eco-vector.com/byusu/article/view/10657/8401> (дата обращения: 11.07.2022).

5. Крестинский М.В. О направлениях совершенствования структуры раздела «Преступления в сфере экономики» особенной части УК РФ // Вестник Национального Института Бизнеса. 2022. № 4(48). С. 33-38.

6. Кудрявцев, А.Г. Мошенничество в сфере предпринимательской деятельности в редакции 2016 г. : удалась ли очередная попытка законодателя? / А.Г. Кузнецов // Пробелы в российском законодательстве. 2017. № 6. С. 32—36. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/moshennichestvo-v-sfere->

[predprinimatelskoy-deyatelnosti-v-redaksii-2016-g-udalas-li-ocherednaya-popytka-zakonodatelya](#) (дата обращения: 11.07.2022).

7. Лозинский, И.В. Проблемы модернизации гл. 22 Уголовного кодекса Российской Федерации / И.В. Лозинский // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 356. С. 121—124. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-modernizatsii-gl-22-ugolovnogo-kodeksa-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 11.07.2022).

8. Лопашенко, Н.А., Кобзева Е.В., Хутов К.М., Долотов Р.О. Теоретическая модель Особенной части Уголовного кодекса Российской Федерации: основные положения структуры и содержания / Н.А. Лопашенко, Е.В. Кобзева, К.М. Хутов, Р.О. Долотов // Всероссийский криминологический журнал. 2017. Т. 11. № 1. С. 109—118. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskaya-model-osobennoy-chasti-ugolovnogo-kodeksa-rossiyskoy-federatsii-osnovnye-polozheniya-struktury-i-soderzhaniya> (дата обращения: 11.07.2022).

9. Уголовный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 13.06.1996 № 63-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. Ст. 3842.

10. Яковлева, О.А. Уголовно-правовая политика в сфере экономической преступности (некоторые аспекты) / О.А. Яковлева // Legal Concept. 2014. № 2. С. 130—134. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugolovno-pravovaya-politika-v-sfere-ekonomicheskoy-prestupnosti-nekotorye-aspekty> (дата обращения: 11.07.2022).

## References

1. Bochkarev, S.A. O produktivnykh i kontrproduktivnykh napravleniyakh modernizatsii ugolovnogo zakonodatel'stva v sfere ekonomiki / S.A. Bochkarev // Trudy Instituta gosudarstva i prava Rossiyskoy akademii nauk. 2014. № 3. S. 22—30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-produktivnyh-i-kontrproduktivnyh-napravleniyah-modernizatsii-ugolovnogo-zakonodatelstva-v-sfere-ekonomiki> (data obrashcheniya: 11.07.2022).

2. Vitvitskaya, S.S. Problemy sovershenstvovaniya zakonodatel'noy tekhniki norm glavy 22 Ugolovnogo kodeksa Rossiyskoy Federatsii // Yurist"-Pravoved". 2013. № 4 (59). S. 55—59. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-sovershenstvovaniya-zakonodatelnoy-tehniki-norm-glavy-22-ugolovnogo-kodeksa-rossiyskoy-federatsii> (data obrashcheniya: 11.07.2022).

3. Kuznetsov A.P. Problemy klassifikatsii prestupleniy, sovershayemykh v sfere ekonomiki / A.P. Kuznetsov, I.N. Bokova, N.N. Marshakova // Problemy ekonomiki i yuridicheskoy praktiki. 2006. № 1-2. S. 29-38. — URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-klassifikatsii-prestupleniy-sovershaemyh-v-sfere-ekonomiki> (data obrashcheniya: 11.07.2022).

4. Kuleshov, YU.I. Nekotoryye tendentsii dekriminalizatsii deyaniy v sfere ekonomicheskoy deyatel'nosti / YU.I. Kuleshov, A.V. Bykov // Vestnik Yugorskogo gosudarstvennogo universiteta. 2018. T. 14. № 2. S. 64—70. — URL: <https://journals.eco-vector.com/byusu/article/view/10657/8401> (data obrashcheniya: 11.07.2022).

5. Kudryavtsev, A.G. Moshennichestvo v sfere predprinimatel'skoy deyatel'nosti v redaktsii 2016 g. : udalas' li ocherednaya popytka zakonodatelya? / A.G. Kuznetsov // Probely v rossiyskom zakonodatel'stve. 2017. № 6. S. 32—36. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/moshennichestvo-v-sfere-predprinimatelskoy-deyatelnosti-v-redaktsii-2016-g-udalas-li-ocherednaya-popytka-zakonodatelya> (data obrashcheniya: 11.07.2022).

6. Lozinskiy, I.V. Problemy modernizatsii gl. 22 Ugolovnoy kodeksa Rossiyskoy Federatsii / I.V. Lozinskiy // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. 2012. № 356. S. 121—124. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-modernizatsii-gl-22-ugolovnoy-kodeksa-rossiyskoy-federatsii> (data obrashcheniya: 11.07.2022).

7. Lopashenko, N.A., Kobzeva Ye.V., Khutov K.M., Dolotov R.O. Teoreticheskaya model' Osobenny chasti Ugolovnoy kodeksa Rossiyskoy Federatsii: osnovnyye polozheniya struktury i sodержaniya / N.A. Lopashenko, Ye.V. Kobzeva, K.M. Khutov, R.O. Dolotov // Vserossiyskiy kriminologicheskii zhurnal. 2017. T. 11. № 1. S. 109—118. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskaya-model-osobenny-chasti-ugolovnoy-kodeksa-rossiyskoy-federatsii-osnovnye-polozheniya-struktury-i-soderzhaniya> (data obrashcheniya: 11.07.2022).

8. Ugolovnyy kodeks Rossiyskoy Federatsii (glava 22), prinyatyy Federal'nym zakonom ot 13.06.1996 № 63- FZ // Sobraniye zakonodatel'stva RF. 1996. St. 3842.

9. Yakovleva, O.A. Ugolovno-pravovaya politika v sfere ekonomicheskoy prestupnosti (nekotoryye aspekty) / O.A. Yakovleva // Legal Concept. 2014. № 2. S. 130-134. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugolovno-pravovaya-politika-v-sfere-ekonomicheskoy-prestupnosti-nekotorye-aspekty> (data obrashcheniya: 11.07.2022).

УДК 336.71

## **БИОМЕТРИЯ В БИЗНЕСЕ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ**

**Лукашева Виктория Александровна**

бакалавриат 3 курса института ЭМИТ,  
Российская Академия Народного Хозяйства и Государственной  
Службы при Президенте Российской Федерации,  
г. Москва, Россия  
vikalukasheva@mail.ru

**Нестеренко Юлия Николаевна**

научный руководитель,  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор факультета информационных технологий и анализа данных  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ,  
г. Москва, Россия  
julia-nesterenko@mail.ru

**Аннотация.** В данной научной статье рассматривается роль биометрии в бизнесе и ее влияние на эффективность и безопасность организаций. Биометрические технологии, такие как сканирование отпечатков пальцев, распознавание лица и голоса, позволяют уникально идентифицировать человека на основе его физиологических и поведенческих характеристик. Это обеспечивает более надежную аутентификацию и авторизацию, что способствует повышению безопасности данных и снижению риска несанкционированного доступа. Кроме того, использование биометрии в бизнесе позволяет автоматизировать процессы и улучшить операционную эффективность. В статье также рассматриваются преимущества и ограничения биометрических систем, а также вопросы конфиденциальности и этичности их использования. Исследование проводится на основе анализа существующих исследований и практического опыта внедрения биометрических технологий в различных секторах бизнеса.

**Ключевые слова:** проблемы конфиденциальности, технические ограничения, юридические ограничения.

## BIOMETRICS IN BUSINESS: EFFICIENCY AND SECURITY

**Lukasheva Victoria Alexandrovna**

bachelor's degree 3rd year  
Institute of Economics, Mathematics and Information Technology,  
Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian

**Nesterenko Julia Nikolaevna**

Research supervisor,  
Doctor of Economics, professor,  
professor of information technology and data analysis faculty,  
Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian

**Abstract.** This scientific article examines the role of biometrics in business and its impact on the efficiency and security of organizations. Biometric technologies such as fingerprint scanning, face and voice recognition make it possible to uniquely identify a person based on their physiological and behavioral characteristics. This provides more reliable authentication and authorization, which helps to increase data security and reduce the risk of unauthorized access. In addition, the use of biometrics in business allows you to automate processes and improve operational efficiency. The article also discusses the advantages and limitations of biometric systems, as well as issues of confidentiality and ethics of their use. The research is based on an analysis of existing research and practical experience in the implementation of biometric technologies in various business sectors.

**Keywords:** privacy concerns, technical limitations, legal restrictions.

С развитием современных технологий бизнес-сфера сталкивается с растущей потребностью в защите информации, идентификации персонала и повышении производительности труда. В этом контексте биометрические технологии становятся все более популярными. Биометрия в бизнесе предлагает современные решения для управления доступом, аутентификации и обеспечения безопасности данных.

Биометрия – это наука, изучающая физиологические и психологические характеристики человека с целью их идентификации и дальнейшего использования в различных сферах, включая бизнес. С каждым годом

внедрение биометрических технологий в коммерческую деятельность становится все более популярным и актуальным явлением.

Одной из основных областей применения биометрии в бизнесе является идентификация личности сотрудников и клиентов. Традиционные методы идентификации, такие как пароли и карты доступа, становятся все более уязвимыми и подверженными мошенничеству. Биометрические технологии позволяют устранить эту уязвимость, так как основываются на уникальных физиологических и психологических характеристиках человека, таких как отпечатки пальцев, радужка глаза и голос.

Использование биометрии в бизнесе позволяет повысить безопасность и контроль доступа к помещениям и системам. Биометрические сканеры могут быть установлены на входах в офисы и серверные комнаты, а также позволять контролировать доступ к определенным важным данным и информации. Это затрудняет неавторизованный доступ и сокращает возможность хищения конфиденциальных данных. Биометрические данные могут быть использованы для аутентификации сотрудников и подтверждения их идентичности. Это может быть особенно полезно в отраслях, где требуется высокий уровень безопасности, таких как банковское дело или информационная безопасность. Благодаря использованию биометрии можно избежать проблем с потерей или кражей ключей, карт доступа или паролей.

Кроме того, биометрия в бизнесе способствует повышению эффективности рабочих процессов. Благодаря идентификации по биометрическим данным, сотрудники могут быстро и удобно авторизоваться в системах, не тратя время на ввод паролей или использование карт доступа. Это помогает сократить время, затрачиваемое на аутентификацию, и повысить общую эффективность деятельности организации. Неизменным преимуществом биометрии в бизнесе является также снижение риска мошенничества и подлога. Уникальные физиологические и психологические характеристики человека практически невозможно подделать или скопировать, что делает биометрическую идентификацию надежным и безопасным способом защиты информации и ресурсов.

С развитием технологий биометрии в бизнесе возникают новые возможности и перспективы. Использование биометрических систем и устройств может быть расширено на различные сферы бизнеса, включая финансовые учреждения, торговые точки, медицинские учреждения и другие. Это открывает двери для инноваций и развития новых бизнес-моделей, основанных на безопасности и комфорте использования биометрических технологий.



В сфере розничного бизнеса биометрические технологии могут быть использованы для аутентификации клиентов и повышения уровня персонализации услуг. Например, системы распознавания лица могут помочь идентифицировать постоянных клиентов и предложить им индивидуальные предложения или скидки. Это также может быть полезно для предупреждения мошенничества и защиты клиентов.

Таким образом, внедрение биометрии в бизнес позволяет улучшить безопасность, оптимизировать рабочие процессы и предоставить возможности для новых бизнес-моделей. В условиях всеобщей цифровизации и увеличения угроз информационной безопасности, использование биометрических технологий становится неотъемлемой частью успешной коммерческой деятельности.

#### **Список использованных источников**

1. Антти Суомалайнен Биометрическая защита. Обзор технологии. - 2-е изд. - ДМК-Пресс, 2019. - 104 с.
2. Катмаков П. С., Гавриленко В. П., Бушов А. В., Катмакова П.С. Биометрия. - 2-е изд. - Юрайт, 2019. - 177 с.
3. Рудская Е.Н. ; Кобылат А.О. Биометрические инструменты для бизнеса // Актуальные вопросы современной науки. – 2013

#### **References**

1. Antti Suomalainen Biometric security. Technology overview. - 2nd ed. - DMK-Press, 2019. - 104 p.
2. Katmakov P.S.; Gavrilenko V.P., Bushov A.V., Katmakova P.S. Biometrics. - 2nd ed. - Yurayt, 2019. - 177 p.
3. Rudskaya E.N., Kobylat A.O. Biometric tools for business // Current issues of modern science. - 2013

УДК 339

## О ТЕХНОЛОГИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Харьков Василий Павлович**

кандидат технических наук, доцент,  
зав. кафедрой Информатики, прикладной математики  
и естественнонаучных дисциплин,

АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,

г. Москва, Россия

[vharkov47@mail.ru](mailto:vharkov47@mail.ru)

<https://orcid.org/0000-0002-2010-550x>

**Аннотация.** Предметом рассмотрения является демонстрация технологии использования искусственного интеллекта в менеджменте на примере разработки бизнес-плана малого предприятия. Цель исследования показать приемы применения инструмента ChatGPT в менеджменте организации. Методология работы использует применение диалогового режима при работе с ChatGPT. Выводы: предложена технология применения запросов к инструменту ChatGPT при решении задачи менеджмента организации.

**Ключевые слова:** менеджмент, бизнес-план, искусственный интеллект, ChatGPT.

## ON THE TECHNOLOGY OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT

**Kharkov V.P.**

Ph.D., Associate Professor,  
head Department of Computer Science, Applied Mathematics  
and natural science disciplines,

ANO VO "National Institute of Business"

Moscow, Russia

**Abstract.** The subject of consideration is the demonstration of the technology of using artificial intelligence in management on the example of developing a business plan of a small enterprise. The purpose of the study is to show the techniques of application of the ChatGPT tool in the management of the

organization. The methodology of work uses the use of dialog mode when working with ChatGPT. Conclusions: the technology of application of queries to the ChatGPT tool in solving the problem of organization management is proposed.

**Keywords:** management, business plan, artificial intelligence, ChatGPT.

Одним из важнейших этапов менеджмента организации является составление бизнес-плана. В качестве примера рассмотрим использование инструмента искусственного интеллекта (ChatGPT) в процессе составления бизнес-плана для малого предприятия.

Диалог с ChatGPT осуществляют с помощью запросов (Промптов), на которые генерируются ответы. Общение происходит в диалоговом режиме: Запрос – Ответ. Причем система помнит историю запросов в открытом чате и выдает каждый последующий ответ с учетом предыстории всего диалога. Подробнее работа с ChatGPT рассмотрена в источниках [1,2,3].

Для иллюстрации технологии работы с ИИ в менеджменте рассмотрим задачу составления бизнес-план малого предприятия

**Задача: разработать бизнес-план малого предприятия.**

В начале необходимо составить структурный план нашего диалога с ChatGPT (содержание и последовательность Промптов) и выбрать программу для диалога.

**Пример плана диалога (Промптов)** для малой швейной мастерской приведен ниже.

1. Расскажи о принципах и этапах управления малым предприятием?
2. Предложи устав Малой швейной мастерской с уставным капиталом 1000 000 руб.
3. Возьмите на себя роль эксперта по менеджменту. Создайте стратегию социальных медиа на 1 год для швейной мастерской, выпускающей и продающей женские платья и юбки. Результат должен включать контент-календарь, релевантные хэштеги и рекомендуемые платформы.
4. Предложи ассортимент продукции швейной мастерской.
5. Предложи штатное расписание мастерской из 7 человек с окладами. С лимитом зарплаты 400 000 руб.
6. Назови оборудование мастерской с ценой месячной аренды
7. Назови объемы месячного производства мастерской для женских платьев и юбок.
8. Оцени расходы на материалы в месяц
9. Сформируй план по прибыли за месяц.

В качестве доступных в России инструментов ИИ можно использовать основанные на “ChatGPT 3.5” программы: Monica, ChadGPT, GigaChat, MashaGPT. В данной статье используем программу Monica ([www.monica.im](http://www.monica.im)). Первые 40 диалогов в день для этой программы бесплатны. Расценки пользования программами можно найти на соответствующих сайтах. Жирным курсивом выделены тексты запросов – промпты.

***1. Запрос: Расскажи о принципах и этапах управления малым предприятием?***

Управление малым предприятием включает в себя несколько принципов и этапов.

**Принципы управления малым предприятием:**

- Проактивность: предвидеть и предотвращать проблемы, а не реагировать на них.
- Ориентация на клиента: удовлетворение потребностей клиентов должно быть центральной задачей предприятия.
- Эффективность: достижение поставленных целей и задач с минимальными затратами ресурсов.
- Гибкость: способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиентов.
- Управляемость: умение контролировать и управлять бизнес-процессами.

**Этапы управления малым предприятием:**

1. Планирование: определение стратегических целей, разработка бизнес-плана, расчет бюджета и определение ключевых показателей эффективности.
2. Организация: создание структуры управления, найм персонала, разработка системы управления персоналом, определение процессов и процедур.
3. Управление: контроль выполнения задач, анализ результатов, корректировка стратегии и тактики, принятие решений по оптимизации бизнес-процессов.
4. Мониторинг и анализ: анализ результатов деятельности предприятия, оценка эффективности бизнес-процессов, определение потенциала для улучшения результатов.
5. Развитие: определение новых направлений развития, поиск новых клиентов и партнеров, расширение ассортимента продукции или услуг, внедрение новых технологий.

***2. Запрос: Предложи устав Малой швейной с уставным капиталом 1 000 000 руб.***

Конечно! Вот пример основных положений, которые можно включить в устав Малой швейной мастерской с уставным капиталом 1000000 рублей:

**\*\*Устав Малой швейной мастерской\*\***

1. Общие положения:

- Полное наименование и место нахождения мастерской.
- Цель и предмет деятельности мастерской.
- Уставный капитал в размере 1000000 рублей.
- Учредитель мастерской - И.И. Иванов.

2. Организационная структура:

- Описание структуры управления, включая должности и полномочия.
- Процедуры назначения, отзыва и полномочий руководителей.

3. Финансовые вопросы:

- Уставный капитал и порядок его формирования и использования.
- Порядок учета и отчетности.
- Распределение прибыли и убытков.

4. Порядок принятия решений:

- Процедуры принятия решений, включая собрания участников и голосование.

- Требования к кворуму и принятию решений.

5. Прекращение деятельности:

- Порядок ликвидации или реорганизации мастерской.

Обратите внимание, что это только общие рекомендации, и для составления устава рекомендуется обратиться к юридическим консультантам или специалистам по бизнес-праву, чтобы учесть все необходимые требования и нормативы, действующие в вашей стране или регионе.

\*\*\*\*\*

**3. Запрос: Возьмите на себя роль эксперта по менеджменту. *Создайте стратегию социальных медиа на 1 год для швейной мастерской, выпускающей и продающей женские платья и юбки. Результат должен включать контент-календарь, релевантные хэштеги и рекомендуемые платформы***

Конечно, я могу помочь с созданием стратегии социальных медиа для вашей швейной мастерской.

Перед тем, как начать, мне нужна некоторая информация о вашей аудитории и бизнесе. Например:

- Какой возрастной диапазон вашей целевой аудитории?
- Где ваша мастерская находится? (это может быть важно для определения релевантных хэштегов)

- Какие социальные медиа платформы вы уже используете (если есть)?
- Какие основные цели вы хотели бы достичь через социальные медиа (например, увеличить продажи, узнаваемость бренда, улучшить взаимодействие с клиентами)?

Ответив на эти вопросы, я смогу разработать более точную стратегию социальных медиа для вашей швейной мастерской.

***Покупатели: женщины от 20 до 40 лет, мастерская в городе Люберцы (200000 жителей, сети Телегам, цели увеличить продажи, сделать бренд узнаваемым***

Спасибо за предоставленную информацию. Ниже вы найдете мои рекомендации по созданию стратегии социальных медиа для вашей швейной мастерской.

**## Рекомендуемые социальные медиа платформы**

- Instagram: это одна из самых популярных социальных медиа платформ среди женщин в возрасте от 20 до 40 лет. Вы можете использовать Instagram для показа ваших продуктов, создания сообщества вокруг вашего бренда и привлечения новых клиентов (*запрещена в России с 2022 г.*).

- VK: это самая популярная социальная медиа платформа в России и может быть полезной для достижения вашей целевой аудитории в Люберцах.

**## Релевантные хэштеги**

- #платья #юбки #швейнаямастерская #люберцы #одежда #стиль #мода #бренд #женскаяодежда

**## Контент-календарь**

- 2-3 раза в неделю публикуйте фотографии ваших продуктов на Instagram и VK

- Опубликуйте видео о процессе создания одежды (например, "как мы шьем наши платья") на Instagram и VK

- Рассказывайте истории клиентов, которые купили ваши продукты, на Instagram и VK

- Опубликуйте информацию о предстоящих распродажах и акциях на Instagram и VK

- Поделитесь советами по уходу за вашей одеждой на Instagram и VK

Я рекомендую использовать контент-календарь для планирования вашего контента заранее. Это поможет вам быть более последовательными в публикации контента и улучшить взаимодействие с вашей аудиторией.

Надеюсь, эти рекомендации помогут вам создать успешную стратегию социальных медиа для вашей швейной мастерской!

***4. Запрос: Предложи ассортимент продукции швейной мастерской***

Конечно! Вот некоторые идеи для ассортимента продукции малой швейной мастерской:

1. Одежда:

- Женская одежда: платья, блузы, юбки, брюки и костюмы.
- Мужская одежда: рубашки, брюки, пиджаки и костюмы.
- Детская одежда: платья, рубашки, шорты, юбки и куртки.

2. Аксессуары:

- Сумки: женские сумки, рюкзаки, кошельки.
- Головные уборы: шапки, шляпы, береты.
- Пояса: кожаные пояса, текстильные пояса.

3. Домашний текстиль:

- Постельное белье: наволочки, простыни, пододеяльники.
- Полотенца: для ванной комнаты, для кухни.
- Салфетки и скатерти: для столовой и праздничного сервирования.

4. Специализированная одежда:

- Униформа для офисных сотрудников.
- Униформа для медицинского персонала.
- Униформа для гостиничного персонала.

5. Индивидуальный пошив:

- Возможность предоставления услуги индивидуального пошива на заказ с учетом пожеланий клиента.

Помните, что конкретный ассортимент продукции зависит от ваших навыков и специализации мастерской, а также от потребностей и предпочтений вашей целевой аудитории.

**5. Запрос. Предложи штатное расписание мастерской из 7 человек с окладами. С лимитом зарплаты 400 000 руб.**

Конечно! Вот пример штатного расписания швейной мастерской из 7 сотрудников с указанием окладов:

1. Руководитель мастерской - 80 000 рублей в месяц
2. Швея-модельер - 60 000 рублей в месяц
3. Швея - 50 000 рублей в месяц
4. Швея - 45 000 рублей в месяц
5. Ассистент швеи - 30 000 рублей в месяц
6. Менеджер по продажам - 50 000 рублей в месяц + % от продаж
7. Бухгалтер - 60 000 рублей в месяц

**6. Запрос: Назови оборудование мастерской с ценой месячной аренды**

Конечно! Вот примеры основного оборудования для швейной мастерской с указанием примерной цены месячной аренды:

1. Швейные машины:
  - Промышленная швейная машина: примерная цена аренды 3000 рублей в месяц.
  - Оверлок: примерная цена аренды 2500 рублей в месяц.
2. Раскройное оборудование:
  - Раскройный стол: примерная цена аренды 2000 рублей в месяц.
  - Раскройный нож: примерная цена аренды 1500 рублей в месяц.
3. Гладильное оборудование:
  - Гладильный стол: примерная цена аренды 1000 рублей в месяц.
  - Парогенератор: примерная цена аренды 1500 рублей в месяц.
4. Механическое оборудование:
  - Ножницы для ткани: примерная цена аренды 500 рублей в месяц.
  - Линейка и измерительная лента: примерная цена аренды 300 рублей в месяц.

***7. Запрос. Назови объемы месячного производства мастерской для женских платьев и юбок***

Конечно! Объем месячного производства зависит от многих факторов, таких как количество рабочих часов, опытность персонала, скорость работы оборудования и т.д. Однако, для небольшой швейной мастерской с 7 работниками, можно предложить примерный объем месячного производства для недорогих женских платьев и блузок:

1. Женские платья:
  - Средняя стоимость производства одного платья: 2000 рублей
  - Желаемый объем производства в месяц: 200 штук
  - Общая стоимость производства: 400 000 рублей
2. Женские блузки:
  - Средняя стоимость производства одной блузки: 1000 рублей
  - Желаемый объем производства в месяц: 400 штук
  - Общая стоимость производства: 400 000 рублей

Таким образом, общий объем месячного производства для женских платьев и блузок составляет 600 единиц продукции, а общая стоимость производства - 800 000 рублей. Обратите внимание, что это только приблизительные цифры и фактический объем производства может отличаться в зависимости от многих факторов.

\*\*\*\*\*

Результаты диалога с ChatGPT представим в виде таблиц для бизнес-плана.



В расходы запишем также аренду офиса, материалы -300000 руб., рекламу 50000 руб. и коммунальные платежи – 20000 руб. Результат представим в итоговой таблице 5 – план прибыли.

**Таблица 1. Штатное расписание мастерской**

№	Должность	Оклад
1	Руководитель	80000
2	Швея-модельер	60000
3	Швея	50000
4	Швея	45000
5	Ассистент швеи	30000
6	Менеджер по продажам	50000
7	Бухгалтер	60000
<b>Итого</b>		<b>375000</b>

**Таблица 2. Аренда оборудования**

№	Название	Аренда месяц
1	Швейная машина	3000
2	Оверлок	2500
3	Раскройный стол	2000
4	Раскройный нож	1500
5	Гладильный стол	1000
6	Парогенератор	1500
7	Ножницы для ткани	500
8	Линейка и измерит. лента	300
<b>Итого</b>		<b>12300</b>

**Таблица 3. План расходов**

Статья	Ар оф	Арен об	Зарпл	Матер	Реклам	Ком пл	Итого
Мес	70000	12300	375000	300000	50000	20000	827300
<b>Год</b>	<b>840000</b>	<b>147600</b>	<b>4500000</b>	<b>3600000</b>	<b>600000</b>	<b>240000</b>	<b>9927600</b>

**Таблица 4. План доходов**

Продукция	Платье	Юбка	Итого
Цена	3000	2000	
Кол в мес	200	400	
<b>Сумма</b>	<b>600000</b>	<b>800000</b>	<b>1400000</b>

**Таблица 5. План прибыли**

	<b>Расходы</b>	<b>Доход</b>	<b>Прибыль</b>
Месяц	827300	1400000	572700
<b>Год</b>	<b>9927600</b>	<b>16800000</b>	<b>6872400</b>

**Список использованных источников**

1. Казанцев Т. Искусственный интеллект и Машинное обучение. Основы программирования на Python / Т. Казанцев — «Тимур Казанцев», 2020
2. Харьков В.П. Искусственный интеллект, машинное обучение и нейронные сети в бизнесе и образовании: монография. – Москва: Издательство Московского гуманитарного университета, 2023. – 87 с.
3. Харьков В.П. Информационные технологии в экономике предприятия. Харьков В.П. Вестник Национального Института Бизнеса. 2023. № 2 (50). С. 109-118.

**References**

1. Kazantsev T. Artificial Intelligence and Machine Learning. Basics of programming in Python / T. Kazantsev - “Timur Kazantsev”, 2020
2. Kharkov V.P. Artificial intelligence, machine learning and neural networks in business and education: monograph. – Moscow: Moscow University for the Humanities Publishing House, 2023. – 87 p.
3. Kharkov V.P. Information technologies in enterprise economics. Kharkov V.P. Bulletin of the National Institute of Business. 2023. No. 2 (50). pp. 109-118.

УДК 336.77

## ПРОБЛЕМА РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БАНКОВСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ

**Пестрякова Людмила Геннадьевна**

старший преподаватель,  
кафедра гражданско-правовых дисциплин,  
Московский финансово-юридический университет,  
г. Москва, Россия  
edel-la-mila@yandex.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются основные понятия банковского кредитования. Основные принципы банковского кредитования, а также развития и совершенствования банковского кредитования.

**Ключевые слова:** Банковское кредитование, кредитный договор, кредит, вексель.

## THE PROBLEM OF DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF BANK LENDING

**Pestryakova Lyudmila Gennadievna**

Senior Lecturer,  
Department of Civil Law Disciplines,  
Moscow Finance and Law University,  
Moscow, Russia

**Abstract.** This article discusses the basic concepts of bank lending. The basic principles of bank lending, as well as the development and improvement of bank lending.

**Keywords:** Bank lending, loan agreement, loan, promissory note.

Слово «кредит» происходит от латинского «credere», что означает «верить, доверять». Владимир Даль в «Толковом словаре» дает следующее толкование слова «кредить» - (купеч.) доверие, вера в долг, забор, дача и прием денег или товаров на счет, на срок [1].

Римские юристы применяли понятие «кредит» (creditum) не только при передаче в долг вещей, определяемых родовыми признаками - вино, масло, деньги (в этом случае говорили о «займе»), но и при передаче индивидуально

- определенной вещи, когда получающий вещь (например, в пользование, на хранение) обязывается возвратить ту же самую вещь (эти отношения определялись как «ссуда»). Понятие «кредит» охватывало, таким образом, римские понятия «займа» и «ссуды».

Кредит - заем, предоставляемый в денежной форме на условиях возвратности и, как правило, платности (в виде процентов за пользование кредитом) [2].

Кредит – это движение денежных средств, устанавливаемых в правоотношениях из кредитного договора.

Интересное определение дает Гейвандов Я.А.: «Само понятие «кредит» - ключевая категория в банковской деятельности - означает «доверие», «веру», т.е. характеризует в первую очередь этическую, социальную, а затем экономическую или юридическую сущность деятельности кредитных организаций. Именно в банковской сфере большое значение приобретает репутация лица (физического и юридического) как соответствующего или не соответствующего этическим нормам (честность, порядочность, обязательность, чувство долга, ответственность, достоинство, справедливость и т.п.)» [3].

Г.А. Тосунян, А.Ю. Викулин, А.М. Экмалян выделили семь различных взглядов на существо кредита:

- 1) «кредит - это предоставление денег или товаров, т.е. определенное действие либо операция»;
  - 2) «кредит - это движение капитала либо форма его движения»;
  - 3) «кредит - это сделка с деньгами или товарами»;
  - 4) «кредит - денежные средства либо имущество, предоставляемые одной стороной (кредитором) другой стороне (заемщику) в размере и на условиях, предусмотренных договором»;
  - 5) «кредит как деятельность определенного вида»;
  - 6) «кредит - это отношения»;
  - 7) «кредит как доверие (акт доверия), оказываемое кредитором заемщику»
- [4].

Эти же ученые говорят: «Все особенности и черты понятия «кредит» следует рассматривать комплексно, в их взаимосвязи и взаимообусловленности, как некое диалектическое единство. В противном случае данное понятие теряет свой категориальный и системообразующий характер и его определение носит несколько метафизический характер» [4, с. 180].

Г.А. Тосунян, А.Ю. Викулин, А.М. Экмалян в итоге дают следующее определение понятия «кредит»: «Кредит - это денежные средства или другие вещи, определенные родовыми признаками, передаваемые (либо предназначенные к передаче) в процессе кредитования в собственность другой стороне в размере и на условиях, предусмотренных договором (кредитным, товарного или коммерческого кредита), в результате чего между сторонами возникают кредитные отношения» [4, с. 187].

Любая кредитная операция должна соответствовать определенным принципам.

Существуют пять основных принципов: возвратность, возмездность, срочность, целевое назначение и обеспечение.

Переход к рыночным отношениям обеспечил широкое развитие банковского кредитования, которое, являясь одним из ключевых элементов рыночного механизма, играет значительную роль в обеспечении устойчивого развития экономики любой страны.

Принципы возвратность и возмездность означают, что по кредитному договору банк или иная кредитная организация обязуются предоставить денежные средства заемщику в размере и на условиях, предусмотренных договором, а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее. Возвратность кредита определяется действием принципа срочности.

Принцип срочности означает, что срочность определяет предельный срок использования денежных средств заемщиком, нарушение которого влечет наступление негативных последствий, как правило, в форме уплаты неустойки. Срочность обладает стимулирующими функциями для возврата кредита.

Принцип целевого назначения означает, что целевые ссуды, предполагающие необходимость для заемщика использовать выделенные банком ресурсы исключительно для решения задач, определенных условиями кредитного договора (например, расчета за приобретаемые товары, оплата за обучение и т. п.).

Принцип обеспеченности кредита заключался в том, что возврат денежных средств гарантируется заемщиком различными способами, прежде всего наличием товарно-материальных ценностей, достаточных для погашения ссуды, либо в установленных случаях кредитованием другими лицами (поручителями).

Принципы кредитования образуют единую систему, в которой каждый принцип находится на своем месте и выполняет присущую именно ему

функцию. В этом смысле система принципов является не просто перечнем общих норм, а единым, внутренне- согласованным образованием. Рассмотрение каждого принципа кредитования в качестве отдельного элемента кредита, а также выявление их взаимосвязей позволило сделать вывод о том, что реализация одного принципа способствует реализации другого.

Далее рассмотрим различные представления о характеристиках кредитного договора, а именно: реальный или консенсуальный кредитный договор, односторонний или двусторонний.

Кредитный договор в отличие от договора займа является консенсуальным, так как вступает в силу с момента его подписания.

Из консенсуальности кредитного договора следует его двусторонне обязывающий характер, т.е. порождает обязательство как на стороне банка-кредитора (выдать кредит), так и на стороне заемщика (возвратить денежную сумму, полученную в качестве кредита, и уплатить кредитору проценты, причитающиеся ему в качестве вознаграждения за выдачу кредита).

Следовательно, кредитный договор не может быть признан односторонним, то есть является консенсуальным и двусторонним.

На основе системного подхода произведено комплексное раскрытие эффективности использования способов обеспечения исполнения обязательств по кредиту методом сопоставительного научно-практического анализа. Рассмотрев традиционные и не традиционные способы обеспечения исполнения обязательств, делаем вывод, что применение того или иного способа на практике, зависит от разнообразных факторов, в том числе от:

- правовой обеспеченности применения конкретных форм;
- наличия предшествующего опыта у кредитора в этой области;
- возможности привлечения квалифицированных юристов, специализирующихся на определенных формах обеспечения;
- реальных возможностей кредитора и заемщика и др.

Рассмотрим такой не традиционный способ обеспечения исполнения обязательств, как вексель.

Вексель, не может являться предметом кредитного договора, так как не является деньгами, а предметом кредитного договора являются деньги. Следовательно, вексель в соответствии со ст. 819 ГК РФ не может выступать в качестве предмета кредитного договора. Вексельный кредит имеет отличную от кредита денежную правовую природу. Являясь денежным обязательством, вексель тем не менее не может отождествляться с денежными

средствами. Однако вексель является одной из форм обеспечения возврата кредита как письменное долговое обязательство.

Многообразные законные способы обеспечения кредитного договора должны способствовать прежде всего к достижению конечной цели, - погашению должником основной суммы кредита с процентами.

Перечень способов должен совершенствоваться и дополняться в зависимости от социальных, экономических и политических факторов.

Далее необходимо уделить внимание и самостоятельной природе кредитного договора и выделение его из договора займа. Спецификой кредитного договора является его предмет, который регулирует отношения только по денежным обязательствам, то есть предметом кредитного договора могут быть только деньги как в наличной, так и в безналичной формах, как в рублях, так и в валюте. Спецификой же договора займа является то, что его предметом могут быть как деньги, так и другие вещи, определенные родовыми признаками.

Разброс нормативных- правовых актов в области кредитного договора требует внесения изменений в действующее законодательство, в части создания единого нормативно- правового акта и внесения в него дополнительной административной ответственности.

Классификацию кредита традиционно принято определять по нескольким базовым признакам. К важнейшим из них относятся категория кредитора и заемщика, а так же форма, в которой предоставляется конкретная ссуда. Исходя из этого, в работе выделяются следующие шесть достаточно самостоятельных форм кредита, каждая из которых, в свою очередь, имеет несколько разновидностей по более детализированным критериям.

Формы кредита: коммерческий, банковский, потребительский, государственный, международный, ростовщический.

В результате нынешнего экономического кризиса банковская система России испытала шок, который выразился в более чем двукратном уменьшении активов и трехкратном сокращении капитала. Банковский кризис постепенно преодолевается. Рост активов банковского сектора России обусловлен в основном возросшим кредитным спросом в экономике.

Необходимо отметить, что привлечение требуемых объемов кредитных ресурсов невозможно без создания правовых условий, обеспечивающих банкам возврат размещенных ими денежных средств. Предоставление денежных средств при кредитовании, а также обеспечение возвратности банковских кредитов, осуществляется на основе заключаемых с кредитными организациями гражданско-правовых сделок.

Проблема развития и совершенствования банковского кредитования - тема чрезвычайно актуальная, поскольку банки как коммерческие учреждения, имеющие исключительное право на основании закона осуществлять операции по привлечению денежных средств и от своего имени размещать их на условиях возвратности, платности, срочности, осуществлять иные банковские операции, способны оперативно удовлетворить потребности в значительных заемных средствах.

Несмотря на традиционно большое внимание, уделявшееся кредитному договору в литературе в связи со значительной экономической ролью кредита, тема по-прежнему остается актуальной и по сей день в силу самых различных обстоятельств.

Одно из них - возросшее значение кредитного договора как самостоятельного основания для возникновения заемного обязательства между банком и клиентом. В советский период кредитному договору отводилось место только одного из звеньев в цепи юридических фактов, связанных с административным процессом кредитного планирования.

В настоящее время ситуация изменилась. Банк утратил положение органа государственного управления и контроля «рублем», а сам кредитный договор стал единственным правоустанавливающим фактом и документом для обязательства по предоставлению банком денежных средств во временное пользование заемщику.

Гражданский кодекс Российской Федерации, в отличие от ранее действовавшего законодательства, выделил кредитный договор в отдельный параграф (§2 гл.42 ГК РФ), обособив его от договора займа. В связи с этим возникает необходимость решения вопросов о правовой природе кредитного договора, моменте вступления договора в силу, месте кредитного договора в системе договоров.

Теоретическую и практическую значимость имеет разработка проблем заключения кредитных договоров. Так, до сих пор в литературе не решены вопросы о юридической природе кредитного договора. Необходима выработка механизма обмена информацией (прежде всего о кредитоспособности потенциальных заемщиков) внутри банковской системы. До сих пор не получил достаточного освещения порядок заключения договоров, в том числе кредитных, с помощью электронных средств и сети Интернет.

В настоящее время в России сложилась двухуровневая банковская система во главе с Банком России. Нормативные акты Банка России имеют большой вес в системе источников регулирования кредитных отношений и по-новому регулируют правоотношения банков с юридическими лицами при заключении кредитного договора.



Кроме этого, среди активных операций самих банков кредитование было и в обозримом будущем останется наиболее значительной операцией и важнейшей функцией кредитной организации. Не случайно банки именуются «кредитными организациями».

Следует отметить, что за последнее время в законодательстве произошли существенные изменения, в частности был принят Федеральный закон «О кредитных историях», который по сути, является новой вехой в регулировании кредитных отношений и призван обеспечить формирование единого банка информации о заемщиках с целью упрощения проверки кредитоспособности заемщиков, в том числе юридических лиц.

Указанные выше обстоятельства позволили сделать вывод о возрастающей актуальности кредитных отношений, развитии взаимоотношений различных кредитных организаций, законодательном разрешении проблем в сфере регулирования кредитных отношений, и повлияли на выбор темы автором.

#### **Список использованных источников**

1. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля – М.: Изд-во «Русский язык», 2007;
2. Островская О.М. Банковское дело: Толковый словарь. - М.: «Гелиос АРВ», 2001.-с.142;
3. Гейвандов Я.А.«Социальные и правовые основы банковской системы Российской Федерации» -Аванта+,2003;
4. Тосунян Г.А., Викулин А.Ю., Экмальян А.М. Банковское право Российской Федерации. Общая часть: Учебник / Под общ. ред. акад. Б.Н. Топорнина. М., 1999. С. 175 - 177.

#### **References**

1. Explanatory Dictionary of the Living Great Russian Language by Vladimir Dahl – М.: Publishing House “Russian Language”, 2007;
2. Ostrovskaya O.M. Banking: Explanatory Dictionary. - М.: “Helios ARV”, 2001.-p.142;
3. Geyvandov Y.A. “Social and legal foundations of the banking system of the Russian Federation” - Avanta+, 2003;
4. Tosunyan G.A., Vikulin A.Yu., Ekmalyan A.M. Banking law of the Russian Federation. General part: Textbook / Under general. ed. acad. B.N. Topornina. M., 1999. S. 175 - 177.

УДК 343.98

**ОПТИМИЗАЦИЯ ФОРМ ДОСУДЕБНОГО  
ПРОИЗВОДСТВА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН (НА ПРИМЕРЕ  
ПРОТОКОЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА)**

**Прокопова Анна Алексеевна**

кандидат юридических наук,  
доцент кафедры уголовно-правовых дисциплин,  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,  
г. Москва, Россия  
anya.prokopova@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3478-0052>

**Аннотация.** В статье рассматривается протокольная форма досудебного расследования, как ускоренный вид производства, на предмет соответствия его заявленным целям. Делается вывод, что данное производство не нашло достаточного отклика в правоприменении. Его форма претерпела значительные изменения, которые усилили ее процессуальными гарантиями, однако лишили всех элементов ускорения и упрощения процесса расследования. При этом в производстве остаются не решенными ряд недостатков мешающих ее реализации. Видится, что решением проблемы является исключение данной формы досудебного производства, как неэффективного.

**Ключевые слова:** дифференциация уголовно-процессуальной формы, протокольная форма, протокольное производство, уголовный проступок, упрощенные производства, ускоренные производства.

**OPTIMIZATION OF FORMS OF PRE-TRIAL PROCEEDINGS  
REPUBLIC OF KAZAKHSTAN (BASED ON THE EXAMPLE OF  
PROTOCOL PRODUCTION)**

**Prokopova Anna Alekseevna**

PhD,  
Associate Professor of the Department of Criminal Law Disciplines,  
ANO HE «National Institute of Business»,  
Moscow, Russian

**Abstract.** The article examines the protocol form of the pre-trial investigation, as an expedited type of proceedings, for compliance with its stated goals. It is concluded that this production did not find sufficient response in law enforcement. Its form has undergone significant changes, which have strengthened it with procedural guarantees, but have deprived it of all elements of speeding up and simplifying the investigation process. At the same time, a number of shortcomings in production that hinder its implementation remain unresolved. It seems that the solution to the problem is to eliminate this form of pre-trial proceedings as ineffective.

**Key words:** differentiation of the criminal procedural form, pre-trial preparation of materials, protocol form, protocol proceedings, simplified proceedings, accelerated proceedings.

Уголовный процесс в Республики Казахстан стремится к заключительному этапу внедрения трехзвенной модели и апробации новой формы фиксации хода расследования в кратких протоколах с применением звуко-и-видеозаписи.

Законодатель удивляет перманентной реформаторской активностью. Однако, не стоит забывать, что остаются не решенными вопросы которые стояли за долго до настоящих реформ.

К одной из таких проблем относится избыточное количество дифференцированных форм досудебного производства, которые не упрощают уголовный процесс, а напротив создают нагромождение процедурных конструкторов, в которых может запутаться неопытный правоприменитель.

Сейчас в Уголовно-процессуальном кодексе Республики Казахстан (далее – УПК РК) содержатся четыре ускоренных производства:

- ускоренное предварительное следствие и дознание (ст. 190),
- протокольная форма досудебного расследования (гл. 55),
- процессуальное соглашение в форме сделки о признании вины (гл. 63),
- приказное производство (гл. 64-1).

Достаточный период правоприменения данных процессуальных форм позволяет сделать выводы об их эффективности и необходимости в досудебном производстве.

Стоит отметить, что все приведенные производства сконструированы вокруг согласительных элементов в позиции лица, в отношении которого ведется расследование, при этом они опираются на унифицированные познавательные инструменты, и не используют специальные следственные действия. Кроме того, объем наполнения уголовных дел сформированных по

итогах расследования в данных формах не имеют существенных различий, и зачастую отличается лишь названиями итоговых решений. Это заставляет задуматься о необходимости наличия в УПК такого количества досудебных производств с небольшими вариациями в процессуальной форме.

Усугубляет ситуацию и тот факт, что внедрение трёхзвенной модели судопроизводства заставляет задуматься о целесообразности нахождения в уголовном процессе такой формы досудебного расследования как предварительное следствие. Анализ УПК РК показывает, что почти все решения, принимаемые в досудебном производстве согласовываются и утверждаются прокурором. Сложившийся правовой режим больше соотносится с дознанием. Таким образом, внедряемый процесс судопроизводства убирает последние процедурные различия между формами следствия и дознания. Учитывая тот факт, что дознание в уголовном процессе давно стало полноценной формой производства, вобравшей в себя большую часть процессуальных гарантий защиты прав и свобод граждан [3, с. 134-144], от ликвидации предварительное следствие защищают лишь исторические, бюрократические и статистические традиции.

Все вышесказанное требует серьезного осмысления форм досудебного производства в уголовном процессе Казахстана с позиции их оптимизации. Такой вопрос периодически поднимается в научной и правоприменительной среде, однако процесс реализации высказываемых предложений так и не начался [4, с. 23-25; 6, с. 75-79].

В данной статье мы более подробно остановимся на протокольной форме досудебного расследования (гл. 55 УПК РК).

Анализ статистических данных показывает общую тенденцию к снижению регистрации уголовных правонарушений с 2015 по 2023 г. (График 1). При этом, смотря в разрезе начатых досудебных производств за тот же период видно, что доля уголовных проступков по сравнению с преступлениями незначительная (График 2) и за последние годы (2021, 2022, 10 месяцев 2023) не превышает 14 % (График 3) [2].

График 1 ()

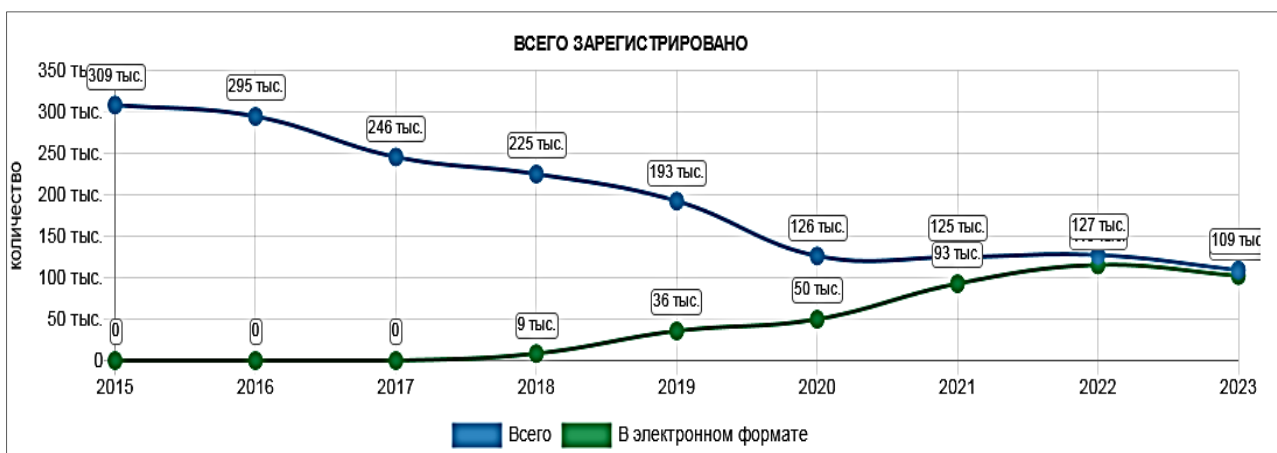


Рисунок 1 - Количество зарегистрированных досудебных расследований



Рисунок 2 - Количество уголовных проступков и преступлений

График 30)

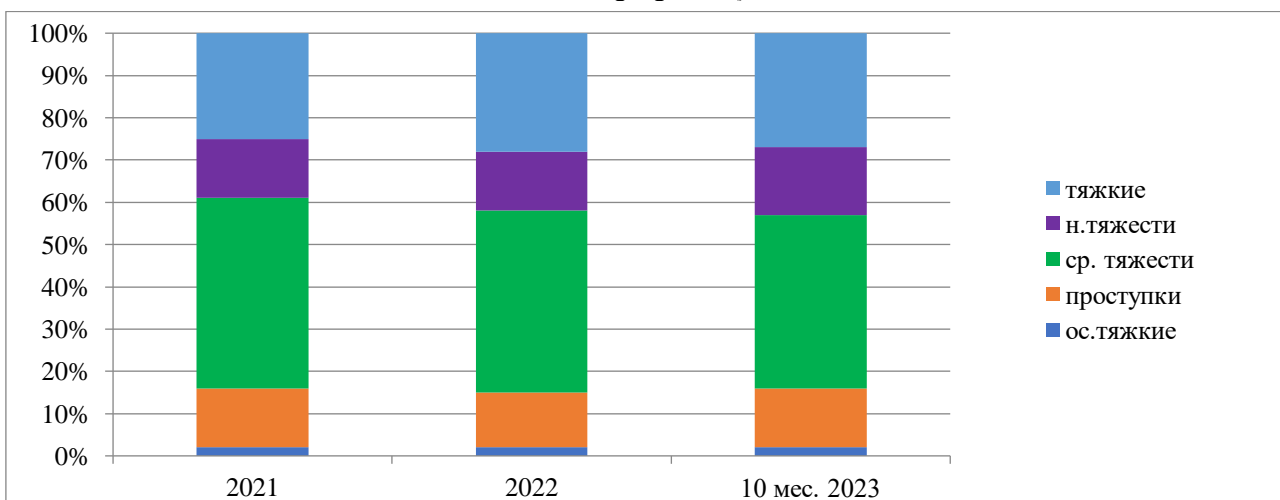


Рисунок 3 - Доля преступлений и проступков из общего числа досудебных производств

Не смотря на такой скромный процент дел рассматриваемых в форме протокольного производства, в нем было выявлено ряд недостатков вполне системного характера:

- отсутствие возможности привлечения к уголовной ответственности лиц за неоконченное правонарушение;
- краткий срок давности привлечения к уголовной ответственности за совершение уголовных проступков;
- выделение общественно опасных деяний в категорию уголовного проступка без учета сложности установления значимых для дела обстоятельств;
- производство об уголовных проступках основано на уголовно-процессуальной форме, противоречащей признакам ее единства;
- отсутствие возможности проведения негласных следственных действий (далее – НСД) с целью установления виновного лица и доказательств его виновности по делам об уголовных проступках.
- отсутствие арестных домов для исполнения основного вида наказания за уголовный проступок [5, с. 91-94].

Задумываясь как быстрое производство, по правовым деликтам, не представляющим большой общественной опасности, часть из которых перешли в уголовные проступки из административного законодательства, производство восприняло на себя требования уголовно-процессуального доказывания, процессуальные гарантии и принципы судопроизводства. Протокольное производство, которое должно было быть окончено немедленным составлением протокола об уголовном проступке при установлении лица, в виде исключения предусматривало случаи продления срока его составления: 3 суток – для установления обстоятельств, сутки после получения заключения эксперта или специалиста. Это было достаточно смелый и быстрый вариант расследования.

Однако правоприменение законодательных предписаний внесло свои коррективы в процедуру производства. В настоящий момент протокол должен был составлен по истечении 10 суток с момента допроса лица, в качестве подозреваемого. Сколько материалы находились в производстве до указанного допроса закон не уточняет. Срок расследования ограничивается пределами срока давности привлечения к ответственности по проступкам (1 год).

Производство раздулось не только сроком, но и процессуальным наполнением, добавились процессуальные и следственные мероприятия, которые необходимо провести в рамках расследования (ст. ст. 527, 528 УПК

РК). Протокольное производство стало напоминать классические формы расследования.

Таким образом, большинство изъятий из общего порядка производства, благодаря которым формируется новые его ускоренные виды, по объективным законам уголовного преследования, возвращаются на свои места, заполняя те законодательные пустоты, откуда были удалены. Этот процесс прошло дознание, а теперь проходят новые ускоренные производства, последовательно утрачивая свои изначальные характеристики.

Принимая во внимание, что эксперимент с внедрением протокольного производства, как самостоятельного и ускоренного вида досудебного расследования для уголовных проступков, не достиг целей ускорения и упрощения судопроизводства, видится целесообразным исключение его из действующего законодательства Республики Казахстан.

Вопрос о дальнейшей оптимизации форм досудебного производства требует дополнительных научных изысканий с учетом сложившейся правовых механизмов и реформаторских новелл. В настоящий момент в числе приоритетных способов обеспечения жизнеспособности системы уголовного судопроизводства, должно быть не изъятие процессуальных гарантий (экстенсивный путь), а интенсификация уголовного процесса путем отказа от бюрократических процедур, не снижающих уровень гарантий правосудия и прав человека [1, с. 220-224], в том числе за счет внедрения современных информационных технологий.

#### **Список использованных источников**

1. Григорьев В.Н., Победкин А.В., Яшин В.Н. Уголовный процесс. 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2008. С. 220-224.

2. Интернет-портал правовой статистики Комитета по правовой статистике и специальным учётам Генеральной Прокуратуры Республики Казахстан (КПСиСУ ГП РК) // <https://qamqor.gov.kz/crimestat/indicators>

3. Прокопова А.А. Развитие дознания в России как аргумент потребности унификации процессуальной формы // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2020. № 4. С. 134-144.

4. Прокопова А.А. Ускоренные досудебные производства в Республике Казахстан и Российской Федерации: монография. – Москва, 2022. С. 23-25.

5. Шайкенова Д.Т., Прокопова А.А. Проблемы применения досудебного производства по делам об уголовных проступках (опыт Республики

Казахстан) // Вестник Барнаульского юридического института МВД России. 2021. № 2 (41). С. 91-94.

6. Шпагина Ю.В. Особенности дифференциации уголовно-процессуальных форм в некоторых зарубежных государствах // Вестник Уральского юридического института МВД России. 2023. № 3 (39). С. 75-79.

### References

1. Grigoriev V.N., Pobedkin A.V., Yashin V.N. Criminal process. 2nd ed., revised. and additional – M., 2008. p. 220-224.

2. Internet portal of legal statistics of the Committee on Legal Statistics and Special Accounts of the General Prosecutor's Office of the Republic of Kazakhstan // <https://qamqor.gov.kz/crimestat/indicators>

3. Prokopova A.A. Development of inquiry in Russia as an argument for the need for unification of the procedural form // News of the Tula State University. Economic and legal sciences. 2020. № 4. p. 134-144.

4. Prokopova A.A. Expedited pre-trial proceedings in the Republic of Kazakhstan and the Russian Federation: monograph. – Moscow, 2022. P.23-25.

5. Shaikenova D.T., Prokopova A.A. Problems of application of pre-trial proceedings in cases of criminal offenses (experience of the Republic of Kazakhstan) // Bulletin of the Barnaul Legal Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2021. №. 2 (41). p. 91-94.

6. Shpagina Yu.V. Features of differentiation of criminal procedural forms in some foreign countries // Bulletin of the Ural Legal Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2023. № 3 (39). p. 75-79.



УДК 338.1

**ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ:  
ДРАЙВЕР РОСТА И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
БИЗНЕСА**

**Анищенко К.Л.**

старший преподаватель кафедры коммерции и торгового дела,  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
г. Москва, Россия  
invessticia@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-4889-378X>

**Аннотация.** В статье представлен анализ цифровых экосистем для малого бизнеса от ведущих операторов связи: дана оценка практике применения различных цифровых сервисов в коммерческой и операционной деятельности малых предприятий, рассмотрено влияние цифровизации на финансовые результаты деятельности малого бизнеса.

**Ключевые слова:** цифровизация, малый бизнес, интернет вещей, автоматизации производственных процессов, продажи.

**DIGITAL ECOSYSTEMS FOR SMALL ENTERPRISES: A DRIVER FOR  
GROWTH AND INCREASED BUSINESS COMPETITIVENESS**

**Anishchenko K.L.**

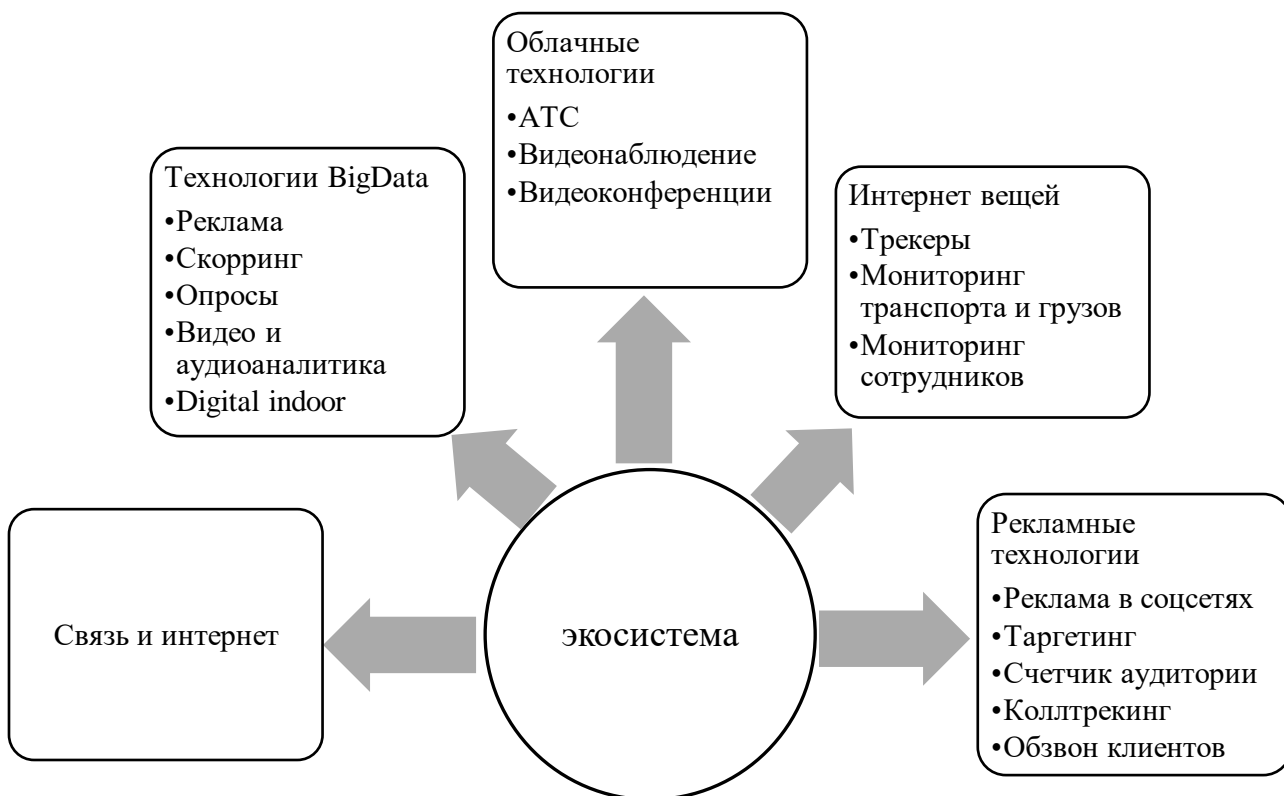
Senior Lecturer at the Department of Commerce and Trade  
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",  
Moscow, Russian  
e-mail: [invessticia@mail.ru](mailto:invessticia@mail.ru)  
<https://orcid.org/0000-0002-4889-378X>

**Abstract.** The article presents an analysis of digital ecosystems for small businesses from leading telecom operators: an assessment is made of the practice of using various digital services in the commercial and operational activities of small businesses, and the impact of digitalization on the financial results of small businesses is considered.

**Keywords:** digitalization, small business, Internet of things, automation of production processes, sales.

Влияние цифровизации на все стороны человеческой жизни обусловили трансформацию как бизнеса в целом, так и отдельных бизнес процессов: изменениям подвергаются маркетинг, продажи, аналитика клиентской базы предприятий различных форм собственности. Изменения затронули и скорость принятия управленческих решений, возросли требования к используемым инструментам и их гибкости.

За последние пять лет ведущие операторы связи России превратились в огромные экосистемы, которые помимо услуг связи предлагают более двадцати дополнительных сервисов (рисунок 1). Цифровые экосистемы операторов связи – это онлайн-пространства, в которых функционируют несколько сервисов под общим брендом (МТС, Билайн, Tele2, МегаФон и другие).



**Рисунок 1 – Основные элементы цифровой экосистемы оператора связи**

Одним из ключевых преимуществ экосистемы является удобство и простота использования – доступ ко всем сервисам происходит через единый ID, позволяя быстро переключаться между сервисами экосистемы.

Вторым преимуществом использования экосистемы выступает экономия при оплате различных сервисов: при оплате подписки клиент получает доступ к нескольким необходимым именно ему услугам.

Ведущие операторы связи начали активное внедрение сети 5G, которую отличает высокая скорость интернета. Мобильная связь последнего поколения станет драйвером развития направлений, зависящих от скорости интернета – дополненная и виртуальная реальность, интернет вещей, а также автоматизации производственных процессов, оборудования и техники в различных отраслях производства, промышленности, торговли.

Каждый крупный оператор связи предлагает IT-решения для закрытия основных потребностей малого бизнеса [3], позволяющих предприятиям сокращать расходы на операционную деятельность, повышать конкурентоспособность в своей отрасли.

Предлагаемые в рамках цифровых экосистем IoT-решения для малого бизнеса позволяют повысить эффективность коммерческой деятельности за счет оптимизации издержек, формируют дополнительную ценность для клиентов, позволяют сократить риски и минимизировать убытки.

Для малого бизнеса в сфере логистики и торговли разработаны сервисы [1, с.27], которые позволяют настраивать, контролировать и оптимизировать работу разъездного персонала. Например, службы доставки товаров малых торговых предприятий в настоящее время довольно сильно загружены, а благодаря цифровизации процесса обработки заказов оптимизируются маршруты курьеров, сокращается время ожидания, что, в свою очередь, увеличивает количество выездов курьеров в день и увеличивает продажи.

Предлагаемые малому бизнесу сервисы речевого искусственного интеллекта (ИИ) позволяют подстроить технологии под конкретные нужды, например, возможно информирование клиентов о специальных акциях торгового предприятия, согласование времени доставки. В автоматизации коммуникации с клиентами заинтересовано большинство малых предприятий, среди них сервисы речевого искусственного интеллекта активно внедряют предприятия интернет-торговли, компании индустрии красоты и туристические фирмы.

Специально для малого бизнеса в рамках цифровых экосистем предлагаются сервисы для увеличения продаж. Во-первых, для привлечения целевой аудитории возможен запуск таргетированной рекламы как на уже существующих, так и на новых каналах, предоставляется анализ эффективности и прогнозирование результатов рекламных кампаний. Во-вторых, сервис для развития продаж на маркетплейсах, предполагающий поиск, оценку новых ниш, анализ конкурентов и управление всеми площадками из одного кабинета.

Сервис маркетинга и аналитики для малого бизнеса цифровых экосистем позволяет выстраивать коммуникацию с клиентами и контрагентами через чаты, социальные сети и мессенджеры; разрабатывать все этапы рекламных кампаний и стимулирования продаж; проводить анализ конкурентов на основе информации о ценах и ассортиментах для оптимизации стратегии продвижения.

Цифровые экосистемы формируют комьюнити, где предприниматели делятся опытом, находят новых партнеров и каналы сбыта продукции.

Технологии BigData для малого бизнеса широко представлены ведущими операторами сотовой связи. С помощью данной технологии предприятия могут проводить опросы аудитории и для целей развития бизнеса и получать релевантные данные, так как оператор точно знает профиль своих клиентов, так как за счет покрытия сети можно опросить людей на всей территории Российской Федерации. Оператор представляет малому бизнесу точность таргетинга [2, с.378], удобный формат для респондентов и быструю интерпретацию результатов опроса. С помощью опросов малый бизнес закрывает ряд операционных и маркетинговых задач: выстраивание взаимодействия с клиентами, бенчмаркетинг, разработка ценовой политики, тестирование продуктов или услуг, анализ уровня потребительской лояльности и удовлетворенности продуктом или сервисом, определение сильных и слабых сторон торговой марки, знание потребителей конкретной торговой марки, отношение к ней потребителей.

Технология Digital indoor представляет собой эффективную коммуникацию с посетителями магазинов с помощью экранов, расположенных в торговых точках крупной торговой сети. Для малого предпринимательства данная технология является выгодной, так как в сетевых магазинах высокая проходимость, следовательно, и большой охват аудитории, локация экранов и магазинов, времени показа рекламы выбирается исходя из анализа параметров целевой аудитории и траектории перемещения. Технология BigData позволяет определить половозрастные характеристики посетителя, который находится вблизи экрана в магазине и запустить подходящую рекламу.

Для проведения рекламных кампаний технологии BigData Digital indoor позволяют малым предприятиям проводить разработку медиаплана, планирование показов, анализ эффективности рекламной кампании.

Сервис видеоаналитики предоставляет возможность проводить мониторинг качества обслуживания, контролировать процесс погрузки или разгрузки товаров, отслеживать присутствие на объекте посторонних.

Облачные технологии для малого бизнеса представляют собой онлайн-программы и платформы на удаленных серверах, позволяющие хранить и обрабатывать информацию при этом малое предприятие получает существенную экономию средств, так как построение и поддержка IT-инфраструктуры входит в стандартный пакет экосистемы. Использование облачных сервисов позволяют экономить на покупке дорогостоящего оборудования, заработной плате сотрудников, ответственных за настройку и обслуживание серверов, сохраняют площади предприятий от размещения IT-инфраструктуры у себя.

О кибербезопасности малого бизнеса заботится «Безопасность и IT» цифровой системы. Информационная безопасность для малого бизнеса представлена системами защиты веб-приложений, защита от DDoS-атак, от утечек корпоративных данных, пентест и аудит обеспечивают специалисты центра мониторинга, которые наблюдают за безопасностью ресурсов круглосуточно.

Подводя итог необходимо отметить, что ведущие операторы сотовой связи разработали для малого бизнеса широкий спектр IT-решений, благодаря которым можно выстроить бизнес-процессы на предприятии. Сервисы позволяют оптимизировать издержки, выстраивать рекламную и маркетинговую деятельность, управлять логистикой и продажами, анализировать ключевые каналы доходов и этапы формирования прибыли. Малый бизнес, используя цифровые экосистемы, может скорректировать позицию на рынке, увеличить узнаваемость бренда, отстроиться от конкурентов.

#### **Список использованных источников**

1. Зернов, Д. П. Планирование логистического процесса при хранении товаров в ритейле / Д. П. Зернов, Н. А. Чхиквадзе // OpenScience. – 2019. – Т. 1, № 1. – С. 26-31. – EDN CEFHQV.

2. Котлова, Г. С. Применение IT-технологий в маркетинговых исследованиях / Г. С. Котлова, Д. А. Курчижкина, Ж. С. Жукова // Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок : Сборник трудов молодых ученых и студентов XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. – Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования "Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского", 2023. – С. 376-379. – EDN OXJTZD.

3. Экосистема МТС — ребрендинг цифровых сервисов компании. – URL: <https://vsezaimyonline.ru/reviews/ekosistema-mts.html>(дата обращения 30.11.2023 г.)

### References

1. Zernov, D. P. Planirovanie logisticheskogo protsessa pri khranении tovarov v riteile / D. P. Zernov, N. A. Chkhikvadze // OpenScience. – 2019. – Т. 1, № 1. – S. 26-31. – EDN CEFHQB.

2. Kotlova, G. S. Primenenie IT-tekhnologii v marketingovykh issledovaniyakh / G. S. Kotlova, D. A. Kurchizhkina, Zh. S. Zhukova // Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsii. Nauchnoe nasledie i vzglyady V.V. Zhirinovskogo na formiruyushchiisya miroporyadok : Sbornik trudov molodykh uchenykh i studentov XIII mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 13–14 aprelya 2023 goda. – Moskva: Avtonomnaya nekommercheskaya organizatsiya vysshego obrazovaniya "Universitet mirovykh tsivilizatsii imeni V.V. Zhirinovskogo", 2023. – S. 376-379. – EDN OXJTZD.

3. Ekosistema MTS — rebrending tsifrovyykh servisov kompanii. – URL: <https://vsezaimyonline.ru/reviews/ekosistema-mts.html>(data obrashcheniya 30.11.2023 g.).

УДК 338.486

## **ВНУТРЕННИЙ ТУРИЗМ РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Губачева Наталья Васильевна**

кандидат географических наук,  
преподаватель Колледжа,  
АНО ВО «Московский Гуманитарный университет»,  
natalya-dulya@yandex.ru  
ORCID: 0009-0009-0347-6024

**Аннотация.** В настоящее время на рынке индустрии туризма и гостеприимства наблюдаются изменения. Анализ состояния рынка туристских и гостиничных услуг – основные направления государственной политики в данной области. Важной задачей является определение состояния и перспектив развития внутреннего туризма. По мнению автора, несмотря на ситуации в мире, в стране, которые объективно влияют на изменение в индустрии туризма, в России не наблюдается спад в данной отрасли. Государственная поддержка – начало нового важного этапа в развитии отечественной сферы отдыха.

**Ключевые слова:** индустрия туризма, рынок туристских и гостиничных услуг.

## **DOMESTIC TOURISM IN RUSSIA: PROBLEMS AND PROSPECTS**

**Gubacheva Natalia Vasilyevna**

lecturer at the College,  
ANO VO "Moscow University of the Humanities",  
Moscow, Russian

**Abstract.** Currently, there are changes in the tourism and hospitality industry market. The analysis of the state of the tourism and hotel services market is the main directions of state policy in this area. An important task is to determine the state and prospects for the development of domestic tourism. According to the author, despite the situation in the world, in the country, which objectively affect the change in the tourism industry, there is no decline in this industry in Russia. State support is the beginning of a new important stage in the development of the domestic recreation sector.

**Keywords:** tourism industry, tourism and hotel services market.

По данным Всемирного совета по туризму и путешествиям (*World Travel & Tourism Council (WTTC)* – международное неправительственное общественное объединение из участников индустрии туризма и путешествий), в 2020 году вклад сферы туризма в ВВП России сократился по сравнению с 2019 годом на 42,7%. Также продолжительный режим изоляции обусловил чрезвычайно высокий объем отложенного спроса и обеспечил по мере улучшения эпидемиологической обстановки ускоренные темпы восстановления туризма. Ослабление запретов на перемещения внутри страны способствовало активизации турпотока по различным маршрутам. Это дало турфирмам возможность увеличить объемы выручки и возобновить работу отрасли в целом. К концу 2021 года по некоторым внутренним направлениям количество поездок достигло допандемийного уровня. По данным Министерства экономического развития РФ, туристский поток в России в 2022 году составил около 62 млн поездок, что на 8% больше, по сравнению с 2021 годом. При сохранении положительной динамики в 2023 году туристская отрасль превысит показатели докризисного 2019 года (65 млн туристов).

Эпидемиологические ограничения сменились проблемами с выдачей виз и отменой полетов российских авиакомпаний во многие страны, поддерживавшие санкционные меры. Больше всего эти ограничения сказались на рынке въездного туризма в Россию, который по итогам 2022 года сократился на 30% по сравнению с 2021 годом, а по сравнению с 2019 годом – в 25,5 раза. Внутри страны закрытие некоторых южных аэропортов привело к необходимости изменения логистики перевозок. Определенные сложности, возникшие у авиаперевозчиков в связи с эксплуатацией зарубежного самолетного парка, также повлияли на транспортную составляющую турпродуктов. В связи со сложившейся проблемной ситуацией государством был принят ряд новых мер поддержки туристической отрасли. Например, на период высокого летнего сезона 2022 года ОАО «Российские железные дороги» был выделен дополнительный объем подвижного состава для обслуживания южных направлений, с помощью которого были организованы дополнительные транзитные и прямые маршруты. Также компанией были сформированы железнодорожные маршруты круизного типа с использованием формата «поезд – отель».

Значительные средства федерального бюджета были направлены на субсидии для возврата части денег, потраченных туристами для приобретения путевок на внутренних направлениях («туристический кешбэк»), а также для частичной компенсации стоимости летнего отдыха детей («детский кешбэк»).



Широкое распространение получила программа молодежного и студенческого туризма «Больше, чем путешествие». Эти меры оказали существенное влияние на поддержку объемов внутреннего туристского потока, было принято решение об их изменении и возможной замене на компенсации стоимости программ, организуемых туроператорскими и транспортными компаниями, а также на поддержку наиболее нуждающихся категорий граждан.

Были приняты законодательные решения, поддерживающие работу предприятий гостиничной индустрии (отмена для гостиниц и иных средств размещения уплаты НДС), введение аналогичного механизма для туроператорских компаний, осуществляющих деятельность в сфере внутреннего туризма на период до 30 июня 2027 года. Это позволит им снизить цены на туристские продукты по России и повысить их конкурентоспособность по сравнению с турами за рубеж. Национальный проект Системные меры господдержки отечественной туристской отрасли сосредоточены в национальном проекте «Туризм и индустрия гостеприимства» и государственной программе «Развитие туризма». Оба документа взаимосвязаны и предусматривают реализацию долго- и среднесрочных масштабных мероприятий по базовым аспектам работы отрасли. Планы по развитию туристической инфраструктуры предусматривают как реконструкцию гостиничного фонда, так и создания новых комплексов отдыха в наиболее перспективных регионах страны.

Основными проблемными вопросами в 2023 году остаются транспортная доступность регионов, неразвитость придорожной инфраструктуры, качество обслуживания в гостиницах и при организации экскурсионных программ.

Эксперты отмечают, что внутренний туризм за несколько лет стал не только быстрорастущей, но и высокотехнологичной отраслью экономики, а число туристов существенно выросло. Сегодня вклад туризма в ВВП оценивается в 4%, но этого недостаточно.

«Туризм и индустрия гостеприимства» – самый молодой национальный проект страны, принятый в 2021 году. Нацпроект нацелен на комплексное развитие сферы туризма, создание условий для удобных, безопасных и интересных путешествий по стране. Он продолжает работать, однако стратегия развития отрасли и приоритеты ее поддержки сегодня меняются. Планируют сосредоточить на местах, где уже есть инфраструктура и турпоток, развивать туризм в радиусе 500-600 километров вокруг крупных городов, преимущественно поездки выходного дня.

Стратегия, ориентированная на развитие особых экономических зон рекреационного типа – один из важнейших механизмов поддержки отрасли в рамках нацпроекта. С помощью финансовой поддержки в 20 регионах страны было реализовано 190 проектов более чем на 3,5 тыс. номеров. В конкурсе на получение субсидии смогут участвовать все регионы Российской Федерации, но приоритет будет отдаваться проектам с количеством номеров более 50 и с уже существующей туристской инфраструктурой. Также в первую очередь будут рассматриваться проекты, реализуемые в рамках особых экономических зон туристско-рекреационного типа и в регионах, имеющих такие ОЭЗ. Согласно новым правилам возможность получить субсидию в этом конкурсном отборе есть у всех регионов. Если в грантовых конкурсах 2022-2023 годов оценивались показатели некоторых субъектов, то сейчас Минэкономразвития будет оценивать заявки всех регионов на отдельные проекты.

Еще один механизм – программа льготного кредитования строительства крупных гостиниц от 120 номеров сроком на 15 лет по ставке от 3 до 5%. Минэкономразвития продолжит реализацию остальных мер поддержки, заложенных в нацпроекте: на обустройство туристических маршрутов, на закупку туристического оборудования, на поддержку событийных мероприятий и на проектирование туристического кода центров городов. Также будет работать программа бесплатных школьных поездок для учащихся 5-9-х классов по регионам России. В 2023 году на нее выделен 1 млрд рублей. В культурно-познавательные путешествия смогут отправиться 200 тыс. школьников из 29 регионов страны. Выбрать маршрут, экскурсии и гостиницы дети и родители смогут сами. Особенности программы регионы устанавливают самостоятельно.

Обсуждение перспектив развития отечественного турпотока, приоритеты, основные направления развития состоялось на сессии «Туризм в России: фокус на человека, устойчивость развития и инвестиционную привлекательность», организованной Комитетом по развитию туризма г. Санкт-Петербурга совместно с Министерством экономического развития РФ. В 2022 году 73 млн человек было размещено в гостиницах. Для увеличения туристского потока необходимо развивать туристическую инфраструктуру.

Проекты в сфере туризма, реализация которых предполагает существенный прирост турпотока, регионы представили на выставке Spief Investment and Business Expo. При разработке ключевых туристических направлений учитывались имеющиеся ресурсы, просчитывались окупаемость и рентабельность инвестиций в новые объекты размещения.

Развитие туризма в регионах поддерживается в рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства». С регионами на Форуме было заключено около 40 соглашений по развитию внутреннего туризма, предусматривающие создание туристических комплексов, современных и доступных средств размещения, введение новых межрегиональных маршрутов по всей стране. Среди первоочередных мер поддержки туристической отрасли – льготные кредиты, гранты на обустройство пляжей и создание кемпингов, нулевой НДС для всех гостиниц, программы кешбэков, софинансирование инвестпроектов со стороны корпорации «Туризм.РФ» и другие. На сессиях Форума участники также обсудили вопросы увеличения международного экспорта услуг в сфере гостеприимства, вопросы автомобильного, медицинского, экологического туризма и возможности для путешествий на территории Арктики. Участники дискуссий отметили, что потенциал развития автотуризма в России и скоростных дорог как инфраструктурной услуги для планирования комфортного и безопасного путешествия позволит более эффективно реализовать сотрудничество с автомобильными брендами. Так, на открытой площадке Форума были представлены автомобили национального партнера Форума АвтоВАЗ, кемперы, глэмпинги и транспортные средства для экстремального туризма.

В целом по внутренним направлениям за счет реализации туристских программ в новых регионах общий рост объемов турпотока в 2023 года прогнозируется в размере 10%, что позволит отрасли продолжать стабильно работать.

#### **Список использованных источников**

1. Минэкономразвития России: новая стратегия развития внутреннего туризма // Бюджет. – 2023. – № 4. – С. 69.
2. Развитие туризма в России // Сайт Петербургского международного экономического форума, 20 июня 2023 г. URL: <https://forumspb.com/news/news/razvitie-turizma-v-rossii/> (дата обращения: 02.12.2023).
3. Федюлин А.А. Внутренний туризм России: вызовы, господдержка и перспективы /А.А. Федюлин, А.Ю. Гаврилов // Бюджет. – 2023. – № 4. – С. 70-72.
4. Федеральное агентство по туризму РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <https://russiatourism.ru> (дата обращения: 01.12.2023).
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 31.11.2023).

### References

1. The Ministry of Economic Development of Russia: a new strategy for the development of domestic tourism // Budget. – 2023. – No. 4. – p. 69.
2. Development of tourism in Russia // Website of the St. Petersburg International Economic Forum, June 20, 2023 URL: <https://forumspb.com/news/news/razvitie-turizma-v-rossii> / (date of request: 02.12.2023).
3. Fedulin A.A. Domestic tourism of Russia: challenges, state support and prospects /A.A. Fedulin, A.Yu. Gavrilov // Budget. - 2023. – No. 4. – pp. 70-72.
4. Federal Agency for Tourism of the Russian Federation. [electronic resource]. – URL: [https:// russiatourism.ru](https://russiatourism.ru) (date of application: 12/01/2023).
5. Federal State Statistics Service [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (date of application: 11/31/2023).

УДК 339.972

## ТРЕНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

**Косарева О.А.**

кандидат технических наук, доцент,  
доцент кафедры Коммерции и торгового дела  
Университет «Синергия»,  
г. Москва, Россия  
oakosareva@mail.ru.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-9639-8302>

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальность использования возможностей и технических особенностей систем и инструментов автоматизации бизнес-процессов в сфере розничной торговли, которые позволяют создать ИТ-решений быстрее с минимальным количеством программирования. Возможность создать программный продукт без знаний программирования в минимальные сроки привлекательна для управления взаимоотношениями с клиентами.

**Ключевые слова:** системы управления отношениями с клиентами, информационные потоки, данные о клиенте, оптимизация бизнес-процессов, розничная торговля

## TRENDS IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN RETAIL

**Olga A. Kosareva**

Ph.D. in Technology,  
associate Professor of the Department of  
Commerce and Trade,  
Moscow Financial Industrial University "Synergy",  
Moscow, Russian

**Abstract.** The article discusses the relevance of using the capabilities and technical features of business process automation systems and tools in the retail sector, which allow you to create IT solutions faster with a minimum amount of programming. The ability to create a software product without programming knowledge in the shortest possible time is attractive for customer relationship management.

**Keywords:** customer relationship management systems, information flows, customer data, business process optimization, retail

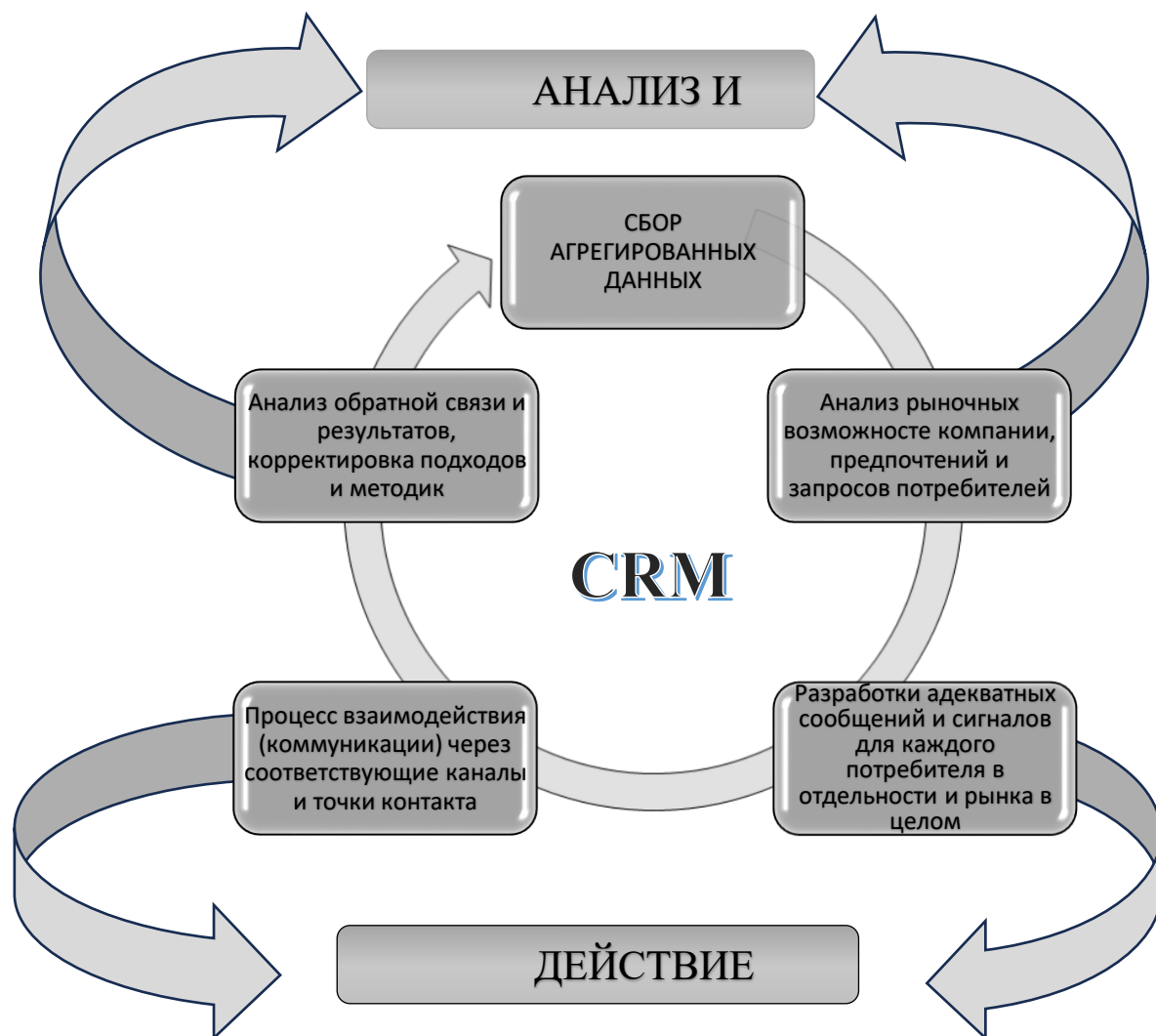
Современная розничная торговля представляет собой высококонкурентную сферу экономики страны, где каждый клиент на счету. Важным является не только продажа товара, но и возможно убедить покупателя вернуться к ритейлеру за новыми покупками. В этом может помочь внедрение в магазине CRM-системы, которая будет аккумулировать историю с клиентами и позволит снова и снова привлекать их в торговую точку.

Главной целью CRM-системы магазина является сохранение информации о клиенте, его удержание с целью дальнейших продаж в будущем, которая достигается использованием следующих инструментов: сохранением историй покупок клиента, контролем звонков и личных встреч, выполнением рекламных рассылок и др. (рисунок 1).

CRM-система подходит для любого вида торговли, как для онлайн-продаж, так и для розничных магазинов. Хотя легче управлять взаимоотношениями с клиентами легче, если она является одним из модулей программы по автоматизации магазина, поскольку в этом случае информация клиентской базы может быть задействованы в работе максимального количества инструментов используемой программы автоматизации.

С начала 2000-х годов на российском рынке продвигаются системы управления отношениями с клиентами, однако такие решения применяются еще далеко не во всех компаниях. В 2021 году данный сегмент IT-рынка, после ослабления пандемии, показал положительную динамику роста и по оценке аналитиков TAdviser его объем по сравнению с предшествующим годом увеличился на 21% и достиг отметки в 21,8 млрд руб. [5]

В первые месяцы 2022 года рынок CRM-системы также демонстрировал рост, заказчики приобретали модели зарубежных компаний и присматривались в продукции отечественных поставщиков. Однако с началом СВО на Украине глобальные поставщики CRM объявили об уходе с российского рынка. В результате больше всех пострадали те крупные российские компании, которые использовали CRM по модели SaaS. Кроме этого, пользователи утратили доступ в собственным облачным CRM, утратили возможность автоматизации продаж и взаимодействия с клиентами, тем самым не смогли обеспечить рост и устойчивость своего бизнеса [3].



**Рисунок 1 – Схема взаимодействия информационных потоков в CRM-системе**

Сегодня отечественные разработчики систем управления взаимоотношениями с клиентами получили конкурентные преимущества за счет ухода с российского рынка иностранных конкурентов и увеличения спроса со стороны крупных корпоративных заказчиков, а также системные интеграторы, которым потребуется поддерживать уже работающие зарубежные решения и в то же время владеть российскими, не могут не учитывать технологические тренды текущего года.

Главным трендом 2023 года эксперты рынка называют внедрение low-code/no-code подхода, который стал повсеместно применяться для автоматизации процессов взаимоотношений с клиентами. Использование технологий low-code и no-code позволяет значительно ускорить и удешевить процессы автоматизации часто без привлечения сторонних исполнителей, т.е. позволяют обойтись без сложного кодирования, оптимизировать работу компаний и обеспечить экономию их ресурсов (рисунок 2).



**Рисунок 2 – Возможности технологий low-code и no-cod [6]**

С повышением актуальности внедрения low-code и no-code технологий связан еще один весьма значительный тренд – перенос акцента автоматизации с процессов взаимодействия с клиентами на все бизнес-процессы компании, то есть с CRM на BPM. Этот тренд особенно актуален в B2B-продажах, а также в маркетинговых коммуникациях в сегменте B2C [4].

В ситуации, когда многие компании остаются без ИТ-систем, BPM является оптимальным решением для постепенного устранения всех потребностей по автоматизации бизнес-процессов. На лицо эволюция от CRM до BPM, когда на единой платформе можно решать задачи организации продаж и автоматизировать смежные процессы: управление операционными рисками, управление закупками, логистику, сервисное обслуживание и т.д.

Отраслевое распределение проектов внедрения CRM-систем представлено на рисунке 3. В базе данных TAdviser за весь период наблюдения за 2005-2022 гг. представлены около 4600 CRM-проектов. На долю лидеров по внедрению CRM-проектов в сферах торговли, финансовых услуг и информационных технологий суммарно приходится 38% от всех внедрений CRM или 1741 проектов. Причем доля торговли составляет 16,2% или 72 проекта.





**Рисунок 3 – Отраслевое распределение проектов внедрения CRM-систем (по данным базы TAdviser)**

В целях эффективного взаимодействия со своими клиентами торговым предприятиям необходимо инвестировать средства в цифровые возможности, что позволит им не только проводить глубокий анализ данных о клиентах, но и определить ключевые показатели эффективности, связанных с взаимодействием с клиентами. Использование CRM-инструментов, внедрение low-code/no-code подхода собрать разностороннюю информацию, построить аналитические модели, создать цифровую копию клиента, позволяющую прогнозировать его поведение как участника бизнес-процессов.

#### **Список использованных источников**

1. Баранова С.В. Использование цифровых сервисов в системе управления развитием малого бизнеса / В сборнике: Экономические и правовые факторы развития общества в контексте цифровой трансформации. сборник докладов и выступлений Международной научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 16-20.

2. Каманина Р.В. Система сохранения цифровой информации для достижения информационной зрелости организации / Гусев А.А., Цегельный В.О., Каманина Р.В. Проблемы теории и практики управления. 2021. № 6. С. 169-183.

3. Храмова А.В., Овчинникова С.В., Попова Е.Е. Управление кросс-продажами на основе повышения лояльности потребителей / Проблемы теории и практики управления. 2022. № 3. С. 226-245.

4. Чернухина Г.Н. Процессные инновации как фактор развития торгового бизнеса / Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 2 (86). С. 88-100.
5. <https://www.tadviser.ru/index.php/CRM> – обзор CRM-системы в России
6. <https://iaassaaspaas.ru/servisy/chto-takoe-low-code-no-code-platforma?ysclid=llpj6mwlwu486232608> – обзор Low-code платформа для автоматизации внутренних бизнес-процессов и CRM

### References

1. Baranova S.V. The use of digital services in the small business development management system / In the collection: Economic and legal factors of society development in the context of digital transformation. collection of reports and speeches of the International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2021. pp. 16-20.
2. Kamanina R.V. Digital information preservation system for achieving information maturity of an organization / Gusev A.A., Tsegelny V.O., Kamanina R.V. Problems of theory and practice of management. 2021. No. 6. pp. 169-183.
3. Khramova A.V., Ovchinnikova S.V., Popova E.E. Cross-sales management based on increasing customer loyalty / Problems of management theory and practice. 2022. No. 3. pp. 226-245.
4. Chernukhina G.N. Process innovations as a factor of trade business development / Modern competition. 2022. Vol. 16. No. 2 (86). pp. 88-100.
5. <https://www.tadviser.ru/index.php/CRM> overview of the CRM system in Russia.
6. <https://iaassaaspaas.ru/servisy/chto-takoe-low-code-no-code-platforma?ysclid=llpj6mwlwu486232608> – overview of Low-code platform for automation of internal business processes and CRM.

УДК 339.138, 159.99

## МАРКЕТИНГ И ТЕОРИЯ КОГНИТИВНОГО ДИССОНАНСА

**Попова Елена Евгеньевна**

преподаватель кафедры коммерции и торгового дела,  
НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный  
Университет «Синергия»,  
г. Москва, Россия  
popova.lena21@ya.ru  
<https://orcid.org/0009-0008-8639-7729>

**Овчинникова Светлана Владимировна**

преподаватель кафедры коммерции и торгового дела,  
НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный  
Университет «Синергия»,  
г. Москва, Россия  
svetkofe@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-2977-9604>

**Аннотация.** Данная статья рассматривает теорию когнитивного диссонанса, изначально предложенную Фестингером в 1957 году, и её применение в области маркетинга. Теория утверждает, что диссонанс возникает у человека, когда у него есть две несовместимые когниции, и он пытается уменьшить этот диссонанс различными способами. В тексте приведены различные альтернативные теории и пересмотры оригинальной концепции когнитивного диссонанса, а также изложены результаты и исследования в области маркетинга, касающиеся диссонанса после покупки, влияния рекламы, управления изменениями, восприятия качества обслуживания и поведения потребителей. Также обсуждаются ограничения и вызовы, связанные с применением теории в маркетинге, а также попытки разработать шкалу для измерения диссонанса и его влияния на потребителей. Кроме того, статья рассматривает влияние теории когнитивного диссонанса на оценки после покупки, различные типы потребительских товаров, вовлеченность в продукт, а также основные методы коммуникации в управлении диссонансом. Текст подчеркивает значительное влияние теории когнитивного диссонанса на объяснение поведения потребителей и подчеркивает важность её изучения в контексте маркетинга и потребительского поведения.

**Ключевые слова:** маркетинг, менеджмент, когнитивный диссонанс, психологические механизмы, индивид, поведение, взгляды, восприятие, убеждения, исследования, потребитель, научные исследования.

## MARKETING AND COGNITIVE DISSONANCE THEORY

**Popova Elena**

Lecturer of the Department of Commerce and Trade,  
Synergy University, Moscow, Russia  
popova.lena21@ya.ru  
<https://orcid.org/0009-0008-8639-7729>

**Ovchinnikova Svetlana**

Lecturer of the Department of Commerce and Trade  
Synergy University,  
Moscow, Russia

**Abstract.** This article examines the theory of cognitive dissonance, originally proposed by Festinger in 1957, and its application in the field of management and marketing. The theory states that dissonance occurs in a person when he has two incompatible cognitions, and he tries to reduce this dissonance in various ways. The text presents various alternative theories and revisions of the original concept of cognitive dissonance, as well as presents the results and research in the field of marketing concerning dissonance after purchase, the impact of advertising, change management, perception of service quality and consumer behavior. The limitations and challenges associated with the application of theory in marketing are also discussed, as well as attempts to develop a scale to measure dissonance and its impact on consumers. In addition, the article examines the influence of cognitive dissonance theory on post-purchase evaluations, various types of consumer goods, product engagement, as well as basic communication methods in managing dissonance. The text highlights the significant influence of cognitive dissonance theory on the explanation of consumer behavior and emphasizes the importance of studying it in the context of marketing and consumer behavior.

**Keywords:** marketing management, cognitive dissonance, psychological mechanisms, individual, behavior, views, perception, beliefs, research, consumer, scientific research.

Теория когнитивного диссонанса, разработанная Фестингером [1], утверждает, что, если у человека есть две когниции (совокупность ментальных процессов, служащих для обработки и трансформации информации), которые несовместимы друг с другом, он будет испытывать диссонанс и попытается уменьшить его одним из трех способов: удалить диссонирующие когниции, добавить новые согласные когниции или уменьшить важность диссонирующих когнитивных процессов.

Ученые в области менеджмента и маркетинга также приняли эту теорию. Исследователи, интересующиеся теорией организации, стратегией или поведением, использовали теорию когнитивного диссонанса для изучения управления изменениями, предпринимательского поведения, деловой этики и определенных установок на работу и моделей поведения сотрудников. Тем не менее, он не был включен в широкий спектр исследований из-за проблем измерения диссонанса и соотнесения его с различными конструктами, связанными с сотрудником или организацией. С другой стороны, основной областью исследований в маркетинге был диссонанс после покупки и его связь с восприятием рекламы людьми после покупки, изменением отношения, восприятием качества обслуживания и лояльностью к бренду [2]. Однако некоторые исследователи поставили под сомнение применимость теории для успешного объяснения и прогнозирования поведения потребителей из-за сложности измерения диссонанса в отношении маркетинговых конструкций и ограничений лабораторных экспериментов [3, 4]. В результате интерес к теории снизился в течение последних десятилетий. С другой стороны, ряд ученых направили свое внимание на разработку шкалы для измерения диссонанса [5], и эти попытки, по-видимому, увенчались успехом в возобновлении интереса к этой теме.

В свете этих данных в данной статье предпринята попытка ответить на вопросы о том, когда и как теория была принята исследователями в области маркетинга, были ли сделаны какие-либо изменения к истокам теории и как маркетинг мог бы извлечь большую пользу из объяснительной и предсказательной способности теории.

### **Теория когнитивного диссонанса: происхождение, пересмотр и альтернативные теории**

Когниции - это элементы знаний, которыми обладают люди об их поведении, установках и окружающей среде [1]. Теория когнитивного диссонанса Фестингера утверждает, что два познания могут быть либо связаны, либо не связаны друг с другом; и если они связаны, то они либо созвучны, либо диссонируют. Созвучие возникает, когда одно познание

вытекает из другого, а диссонанс возникает, когда одно познание вытекает из противоположности другого. Согласно этой теории, мотивация к уменьшению диссонанса возрастает по мере увеличения величины диссонанса, а на силу диссонанса влияет количество диссонирующих убеждений, а также важность каждого убеждения.

Хотя среди теоретиков диссонанса существует значительное согласие относительно поведенческих наблюдений этой теории, существуют разногласия по поводу мотивации эффектов диссонанса. Поэтому теория неоднократно пересматривалась и были разработаны альтернативные теории.

Одна из редакций теории диссонанса связана с «я-концепцией». Аронсон [6] утверждал, что диссонанс является результатом конфликта между самооценкой людей и их действиями. По мнению автора, люди пытаются сохранить положительное представление о себе, описывая их как предсказуемых, компетентных и моральных, и возникает диссонанс, если они действуют так, что это противоречит тому, как они воспринимают самих себя.

Другая редакция была предложена Купером и Фацио, в которой говорится, что диссонанс не связан с несогласованностью между познаниями, а является результатом нежелательного следствия. Эта новая версия, называемая «the new look», предполагает, что люди чувствуют ответственность, когда они действуют таким образом, который приводит к неприятным последствиям; в результате создается диссонанс. Согласно этой версии, если действие не приводит к нежелательным последствиям, то несоответствие между познаниями не приведет к диссонансу [5].

Помимо этих изменений, были также разработаны некоторые альтернативные теории. Одной из них является «теория самовосприятия» Бема [7]. Эта теория утверждает, что люди наблюдают за своими действиями так, как если бы они были посторонними, и выводят о своем глубинном отношении на основе анализа своего поведения и обстоятельств, окружающих это поведение. В то время как Фестингер утверждает, что люди чувствуют мотивацию уменьшить диссонанс, и эту мотивацию можно измерить; теория самовосприятия не предсказывает никакого психологического или физиологического напряжения. Это противоречие вызвало большие споры, и по этому вопросу было проведено множество исследований. Дискуссия закончилась, когда были определены условия, при которых каждая теория была уместна: небольшие расхождения между отношением и поведением вызовут процессы самовосприятия, тогда как большие расхождения создадут процессы диссонанса.

Еще одной альтернативой является «теория управления впечатлением», предложенная Тедески и др. [6], которая утверждает, что люди меняют свое отношение, потому что хотят управлять тем, как другие воспринимают их. В частности, эта теория придерживается мнения, что люди пытаются произвести положительное впечатление на других или, по крайней мере, избежать негативного впечатления, развивая установки, которые согласуются с их поведением.

С другой стороны, «модель самостандартов» когнитивного диссонанса, разработанная Стоуном и Купером [7], критически оценивает три точки зрения на когнитивный диссонанс - самоутверждение, самосогласованность и новый взгляд – в отношении роли я-концепции в процессах диссонанса. Согласно этой модели, диссонанс создается из-за несоответствия между результатом поступка и стандартами, с которыми его сравнивают, и тип таких самостандартов определяет уровень мотивации к уменьшению диссонанса, который будет испытывать индивид.

Хотя эти пересмотры или альтернативные теории серьезно оспорили теорию, существует сильная поддержка превосходства первоначальной версии над другими в объяснении всех доказательств, найденных в соответствующих исследованиях. В дополнение к этим попыткам придать теории новую перспективу, она все еще используется исследователями из различных социальных наук для объяснения и прогнозирования явлений, связанных с человеком.

### **Теория когнитивного диссонанса в области маркетинга**

Всего через несколько лет после введения теории когнитивного диссонанса Фестингером она была принята теоретиками маркетинга для использования в понимании того, почему потребители ведут себя так, как они ведут. Эрлих и др. и Энгель [2] исследовали диссонанс после покупки и интерес к рекламе после покупки, чтобы уменьшить его. Эмпирические результаты обоих исследований показали, что повышенное внимание к рекламе после покупки не связано с усилиями потребителей уменьшить вероятность диссонанса. Скорее всего, это связано с тем, что тема автомобилей актуальна для новых покупателей.

Позже Кайш [8] использовал теорию когнитивного диссонанса, чтобы переопределить три типа потребительских товаров, определенных в литературе: товары повседневного спроса, товары для покупок и специальные товары. По мнению автора, общепринятые определения этих классов товаров являются неполными, поскольку значение важного товара неясно и не указаны условия, которые уменьшат диссонанс после покупки. Сначала он отметил,

что психологические элементы продукта, такие как представление о себе, которое предоставляет потребитель является релевантным фактором, определяющим его важность, а также его экономические характеристики, такие как стоимость и долговечность. Он также утверждал, что диссонанс связан не только с важностью продукта, но и с различиями в функциональных характеристиках аналогичных продуктов, сложностью вынесения суждения о том, как продукт будет работать, на основе доступной информации и количества альтернативных продуктов на рынке. В результате он расширил определения товаров для удобства, покупок и специальных товаров, приняв во внимание их способность создавать диссонанс. Однако, несмотря на Кайш, Ошикава [4] критиковал применимость теории в исследованиях поведения потребителей и утверждал, что недостаточно доказательств, чтобы утверждать, что интерес потребителей к информации после покупки, касающейся этого конкретного продукта, является их попыткой уменьшить вероятность диссонанса.

Хант, с другой стороны, указал на плодотворность теории когнитивного диссонанса с точки зрения маркетологов. Чтобы прояснить последствия теории, ориентированной на принятие решений, он исследовал эффективность различных методов коммуникации после покупки (например, писем и телефонных звонков) в уменьшении диссонанса и увеличении вероятности будущих покупок. В то время как письма давали результаты, которые были предсказаны теорией (уменьшался диссонанс, улучшалось благоприятное отношение, увеличивалась вероятность покупки), телефонные звонки приводили к противоположным результатам [9].

И наоборот, Каммингс и Венкатесан [3] рассмотрели 23 исследования когнитивного диссонанса в контексте потребительского поведения и выявили ряд эмпирических и концептуальных ограничений. Первое, что обсудили авторы, было неправильное измерение величины диссонанса. Они утверждали, что расспросы респондентов о степени беспокойства, которое они испытывают после совершения покупки, и использование этой информации в качестве показателя уровня диссонанса порождают сомнения в достоверности результатов. Во-вторых, они поставили под сомнение существование всех условий, необходимых для возникновения диссонанса (т. е. решение должно быть добровольным, должна быть безотзывная приверженность решению, и решение должно быть важным для возникновения диссонанса) в большинстве исследованных исследований. В-третьих, они раскритиковали эти исследования за то, что они допускали только один тип метода когнитивного диссонанса, хотя разные испытуемые могут уменьшить диссонанс



различными средствами. В-четвертых, они оценили принятие корреляционных доказательств, согласующихся с теорией, в качестве причинно-следственных доказательств, поддерживающих теорию, как ошибку. Однако в своей общей оценке авторы заявили, что доказательства, свидетельствующие в пользу применения когнитивного диссонанса в контексте потребительского поведения, более существенны, чем доказательства против него.

Кроме того, Коннолли и др. [3] привлекли внимание к тому, что в литературе о диссонансе в поведении потребителей отсутствует анализ диссонанса, который испытывает индивид на различных этапах распространения продукта. Авторы показали, что новаторы, которые первыми пробуют недавно представленный продукт, ищут созвучную информацию, которая укрепит их выбор в большей степени, чем те люди, которые не являются новаторами (которые не будут быстро пробовать новый продукт). Маркетинговый вывод этого открытия заключается в том, что маркетологи должны разработать стратегии, которые уменьшат диссонанс, испытываемый новаторами, если они хотят получить группу первых покупателей, которые удовлетворены продуктом, и, если они хотят, чтобы их продукт был распространен среди других групп покупателей.

Коргаонкар и Мошис далее исследовали, как уровень вовлеченности в продукт влияет на оценки после покупки. Авторы обнаружили, что высокие ожидания перед покупкой приводят к более благоприятным оценкам после принятия решения в случае продукта с высокой вовлеченностью. Поэтому они предложили маркетологам продуктов с высокой вовлеченностью разработать рекламные смеси, которые вызвали бы высокие ожидания, чтобы у потребителей было меньше диссонанса после покупки продуктов [9].

Что касается проблемы измерения, Оливер [4] утверждал, что существует необходимость разработать шкалу звукового диссонанса для использования в потребительских исследованиях. Суини и др. [5] восполнили этот пробел, построив многомерную шкалу, которая будет измерять диссонанс и решать некоторые важные управленческие вопросы, такие как, испытывают ли диссонанс все потребители или все они испытывают его одинаково. Авторы сначала отметили, что, поскольку конструкция диссонанса имеет как когнитивный, так и эмоциональный аспекты, ее измерение должно отражать обе эти области. Они сформировали первоначальный набор из 100 пунктов в ходе четырех исследований фокус-групп. Затем эти показатели проанализировали двенадцать экспертов по потребительскому поведению, и в результате они сокращаются до 36 элементов, измеряющих когнитивные и

эмоциональные аспекты. Чтобы оценить психометрические свойства шкалы, авторы собрали данные из двух разных выборок и провели исследовательский и подтверждающий факторный анализ. Полученные результаты подтверждали многомерный характер конструкции. Окончательная версия шкалы из 22 пунктов состоит из трех измерений: эмоционального (15 пунктов), разумности покупки (4 пункта) и беспокойства по поводу сделки (3 пункта). Эмоциональное измерение представляет собой психологический дискомфорт после принятия решения о покупке, измерение разумности покупки представляет когнитивный дискомфорт в отношении необходимости покупки или уместности выбора среди других альтернатив, и, наконец, озабоченность по поводу сделки представляет когнитивный дискомфорт в отношении влияния торгового персонала на решение о покупке.

Сутар и Суини [8] дополнительно исследовали наличие сегментов с различными уровнями и типами диссонанса. Авторы использовали шкалу, разработанную Sweeney et al. [28], и применяли ее с двумя разными группами потребителей. Они обнаружили, что существует три сегмента когнитивного диссонанса, по крайней мере, на рынках потребительских товаров: «высокий диссонанс», «низкий диссонанс» и «озабоченность необходимостью покупки». Первое, что показало их исследование, - это то, что значительный процент потребителей (27% и 40% в двух категориях продуктов, рассмотренных в исследовании) испытывают диссонанс; либо на высоком, либо на низком уровне. Кроме того, установлено, что молодые потребители с большей вероятностью столкнутся с высоким уровнем диссонанса, потому что они обычно испытывают более высокую вовлеченность и формируют более высокие ожидания. Поэтому авторы утверждали, что то, как справляться с диссонансом на всех уровнях обслуживания клиентов, должно быть важной заботой менеджеров.

Недавно О'Нил и Палмер [2] изучили взаимосвязь между когнитивным диссонансом и стабильностью восприятия качества обслуживания. Авторы показали, что люди забывают о своем опыте, когда проходит время после потребления услуги, и у них формируются новые ожидания, поскольку они сталкиваются с новыми стимулами. Затем разрыв между этими ожиданиями и несколько забытым предыдущим опытом увеличивается, и это приводит к снижению восприятия предыдущего опыта, что, в свою очередь, подразумевает когнитивный диссонанс.

В области маркетинга видно, что теория когнитивного диссонанса привлекла внимание ученых-маркетологов только спустя несколько лет после ее внедрения в психологию. Областью его применения было потребительское

поведение и, более конкретно, ситуация после покупки. В первые годы своего внедрения он вызвал интерес к своей применимости, и было проведено большое количество исследований, чтобы понять, как когнитивный диссонанс может объяснить поведение потребителей. Данные этих исследований были как в пользу, так и против этой теории. Как обсуждалось выше, поддержка теории была больше, и в последующие годы были проведены дальнейшие исследования. Однако значительное снижение интереса к теории в последние годы очевидна. Теория по-прежнему остается очень актуальным вопросом, особенно в психологии, образовании и экономике.

Снижение числа исследований когнитивного диссонанса может быть в основном связано с тем фактом, что маркетинговые конструкции трудно измерить операционально, то же самое верно и для диссонанса в случае потребительского поведения. В исследованиях в основном используются лабораторные эксперименты, но они вызвали серьезные методологические проблемы. Разработка шкалы Суини и др. [10] может стать решением этой проблемы и облегчить изучение теории многими исследователями.

Помимо уровня ее применения в данной области, очевидно, что эта теория оказала влияние на объяснение и прогнозирование поведения потребителей и ее применение привело к очень важным последствиям для управления. Когда анализируется ее концептуальное соответствие структуре потребительского поведения, становится видно, что теория использовалась для объединения различных фрагментов знаний о потребителях. Нет доказательств того, что теория преобразует какую-либо из существующих моделей или теорий в более новые. Поэтому можно сделать вывод, что вклад этой теории в маркетинговые знания существенен и все еще есть возможности для дальнейших исследований.

Применение теории в маркетинге в основном способствовало повышению ее обобщаемости, но это не привело к каким-либо изменениям концепций, взаимосвязей или допущений теории. Он принят и используется в том виде, в каком он был предложен Фестингером.

### **Список использованной литературы**

1. Фестингер Л.А. Теория когнитивного диссонанса. Эксмо, 2018 г., 256 с
2. O'Neill M, Palmer A. Cognitive dissonance and the stability of service quality perceptions. *Journal of Services Marketing* №18, 2004; p. 433-449

3. Cummings WH, Venkatesan M. Cognitive dissonance and consumer behavior: A review of the evidence. *Journal of Marketing Research* № 13, 2006; p.303-308.
4. Oshikawa S. Can cognitive dissonance theory explain consumer behavior? *Journal of Marketing* № 33, 2009; p.44-49
5. Sweeney JC, Hausknecht D, Soutar GN. Cognitive dissonance after purchase: A multidimensional scale. *Psychology & Marketing* № 17, 2000; p.369-385.
6. Современная зарубежная социальная психология: тексты / ред. Г.М. Андреева, Н.Н. Богомолова, Л.А. Петровская. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984, 111-126.,с. 256.
7. Stone J, Cooper J. A self-standards model of cognitive dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology* № 37, 2001; p. 228-243.
8. Soutar GN, Sweeney JC. Are there cognitive dissonance segments? *Australian Journal of Management* №28, 2003; p. 227-49.
9. Korgaonkar PK, Moschis, GP. An experimental study of cognitive dissonance, product involvement, expectations, performance and consumer judgment of product performance. *Journal of Advertising* № 11, 2002; p. 32-44.
10. Lii P. The impact of personal gains on cognitive dissonance for business ethics judgments. *Teaching Business Ethics* № 5, 2001; p. 21-33.

### References

1. Festinger L.A.. Teoriya kognitivnogo dissonansa. Eksmo, 2018 g. , 256 s
2. O'Neill M, Palmer A. Cognitive dissonance and the stability of service quality perceptions. *Journal of Services Marketing* №18, 2004; p. 433-449
3. Cummings WH, Venkatesan M. Cognitive dissonance and consumer behavior: A review of the evidence. *Journal of Marketing Research* № 13, 2006; p.303-308
4. Oshikawa S. Can cognitive dissonance theory explain consumer behavior? *Journal of Marketing* № 33, 2009; p.44-49
5. Sweeney JC, Hausknecht D, Soutar GN. Cognitive dissonance after purchase: A multidimensional scale. *Psychology & Marketing* № 17, 2000; p.369-385
6. Sovremennaya zarubezhnaya social'naya psihologiya: teksty / red. G.M. Andreeva, N.N. Bogomolova, L.A. Petrovskaya. – М.: Izd-vo Mosk. un-ta, 1984, 111-126.,s 256
7. Stone J, Cooper J. A self-standards model of cognitive dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology* № 37, 2001; p. 228-243

8. Soutar GN, Sweeney JC. Are there cognitive dissonance segments? *Australian Journal of Management* №28, 2003; p. 227-49
9. Korgaonkar PK, Moschis, GP. An experimental study of cognitive dissonance, product involvement, expectations, performance and consumer judgment of product performance. *Journal of Advertising* № 11, 2002; p. 32-44
10. Lii P. The impact of personal gains on cognitive dissonance for business ethics judgments. *Teaching Business Ethics* № 5, 2001; p. 21-33.

УДК 005.521

## **ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Каманина Раиса Васильевна**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры коммерции и торгового дела,  
Университет «Синергии»,  
г. Москва, Россия  
rkamanina@mail.ru  
SPIN-код: 3238-8040  
ORCID: 0000-0001-9168-8776

**Аннотация.** Успешное стратегическое развитие торговой организации невозможно без грамотного стратегического управления. По мнению автора, для формирования стратегии торговой организации необходимы новые методы, позволяющие решать задачи управления капиталом во времени с учетом гибкости принятия управленческих решений в условиях высокой неопределенности (политические, экономические и другие форс-мажорные обстоятельства). Также автор обозначил принципы стратегического управления торговой организацией и направления совершенствованию механизма реализации стратегий. Стратегический менеджмент требует постоянной оценки внутренних процессов и внешних факторов, которые могут повлиять на функционирование компании. Компании любого размера и во всех отраслях, в том числе, в торговле, могут извлечь выгоду из практики стратегического управления, особенно в эпоху Digital-трансформации.

**Ключевые слова:** торговая организация, стратегическое управление, организация стратегического управления.

## **ORGANIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN TRADE ORGANIZATIONS**

**Kamanina Raisa Vasilyevna**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Department of Commerce and Trade  
Synergy University,  
Moscow, Russian

**Abstract.** Successful strategic development of a trade organization is impossible without competent strategic management. According to the author, in order to form the strategy of a trade organization, new methods are needed to solve the problems of capital management over time, taking into account the flexibility of managerial decision-making in conditions of high uncertainty (political, economic and other force majeure circumstances). The author also outlined the principles of strategic management of a trade organization and directions for improving the mechanism for implementing strategies.

Strategic management requires constant assessment of internal processes and external factors that may affect the functioning of the company. Companies of any size and in all industries, including trade, can benefit from the practice of strategic management, especially in the era of Digital transformation.

**Keywords:** trade organization, strategic management, organization of strategic management.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования управления разработкой и реализацией стратегии организаций. Стратегия, будучи разработанной, должна воплощаться в реальность. Одной из основных проблем стратегического управления является степень обоснованности выбора того или иного направления развития. Известны различные классификации стратегий, активно внедряемые современными организациями. Так, к примеру, деловая стратегия включает те шаги и меры, которые будут целесообразны в текущих условиях внешней среды, так как необходимо брать во внимание рыночные, экономические факторы, предпочтения покупателей, изменения в законодательной среде и прочие факторы.

Бизнес-стратегия организации охватывает следующие аспекты:  
(рисунок 1)



**Рисунок 1 - Аспекты бизнес-стратегии организации [2]**

Стратегический анализ является первым этапом стратегического управления, который также включает в себя формулирование стратегии, планирование портфеля, выбор вариантов роста, реализацию стратегии.

Внешний анализ означает изучение отраслевой среды компании, включая такие факторы, как конкурентная структура, конкурентное положение, динамика и история. На макроуровне внешний анализ включает макроэкономический, глобальный, политический, социальный, демографический и технологический анализ. Основная цель внешнего анализа - определить возможности и угрозы в отрасли или любом сегменте, которые будут способствовать прибыльности, росту и волатильности.

В качестве принципов стратегического управления торговой организацией можно назвать: (рисунок 2)

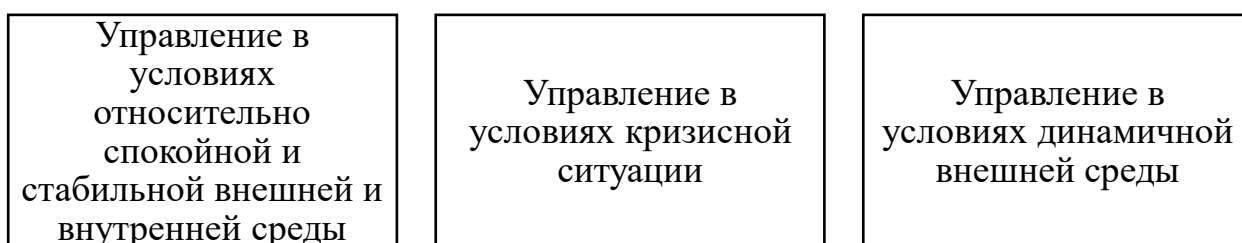




**Рисунок 2 – Принципы стратегического управления торговой организацией**

Осознавая свои собственные ключевые компетенции, конкурентные преимущества, сильные и слабые стороны, торговая организация может сосредоточиться на элементах, которые приносят наибольшую пользу, одновременно устраняя свои недостатки. Компания может улучшить позиции своей компании на рынке.

При всем многообразии систем управления, автор выделил следующие типы (рисунок 3):



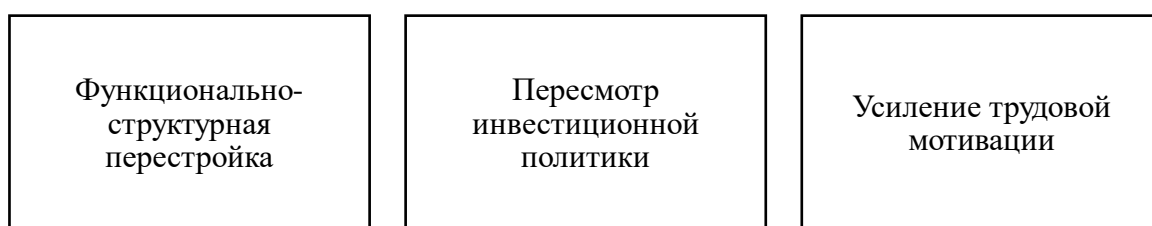
**Рисунок 3 – Типы систем стратегического управления**

Наиболее сложной в методическом, организационном и техническом отношениях, является реализация стратегий в торговых организациях, работающих в условиях динамичного рынка, изменяющейся среды. Основной

вопрос состоит в том, чтобы определить и осуществить те изменения в торговой организации, которые вытекают из особенностей принятых стратегий. Иначе говоря, необходимо создать такую организацию управления, которая обеспечивала бы достижение заданных результатов (целей) наиболее рациональным способом.

Характер мероприятий по совершенствованию механизма реализации стратегий будет определяться особенностями экономической ситуации и процессами, происходящими на предприятиях.

Автор выделяет следующие основные направления совершенствования указанного механизма: (рисунок 4)



**Рисунок 4 – Направления совершенствованию механизма реализации стратегий**

Работы по осуществлению изменений на предприятии должны учитывать не только внутриорганизационный контур, но и изменения, которые происходят на рынке. Одним из векторов развития предприятий в мире на данном этапе является изменение ИТ-ландшафта компании согласно Индустрии 4.0. Четвертая промышленная революция (Индустрия 4.0) предполагает новый подход к производству, основанный на массовом внедрении информационных технологий в промышленность, масштабной автоматизации бизнес-процессов и распространении искусственного интеллекта. [4]

Изучение лучших практик и инструментов Индустрии 4.0, разработка стратегии диджитал-трансформации компании, внедрение необходимых систем и платформ — все это требует времени и ресурсов. Но гораздо сложнее и важнее сформировать корпоративную культуру, в которой сотрудники несут персональную ответственность за качество работы и в то же время не боятся выступить с инициативой, не препятствуют изменениям, а приветствуют их и участвуют в их реализации. Это процесс небыстрый и трудоемкий, особенно в огромном коллективе предприятия. [1]

Изменения в рамках концепции организационных изменений, которые исследуют «человеческий фактор» в системах управления, должны учитывать

возрастающую роль использования информационных технологий в среде выполнения поставленных задач управления всеми процессами предприятия.

95% европейских руководителей называют трансформацию рабочих процессов главным вопросом бизнеса. Эти трансформации связаны в первую очередь с переходом на дистанционную работу. Если в 2021 только 14% компаний внедряли удаленную работу, то теперь этот показатель составляет 75%. [2]

Многие организации используют достижения в области вычислительной техники и информационных технологий, чтобы изменить место и время выполнения работы, что имеет множество последствий для людей, выполняющих эту работу. Практика принимает множество форм, но существует широкое разделение между индивидуальными и коллективными формами. Первый (часто называемый удаленной работой) относится к практике, при которой компании предоставляют технические средства, позволяющие людям работать с большей независимостью от времени и места, чем позволяют обычные рабочие места. Последнее происходит, когда компания использует возможности технологий для перераспределения задач между подразделениями, в которых люди работают традиционными способами. Технические достижения позволяют людям все чаще работать вдали от обычных центральных офисных помещений, причем делать это в разное время и с разными интервалами, которые варьируются в зависимости от конкретного случая.

Руководству торговой организации необходимо создать благоприятный контекст для внедрения технологии путем реорганизации административных систем, чтобы сотрудники могли использовать систему программного обеспечения для совместной работы, и реорганизации систем оценки и стимулирования для поддержки культуры совместного использования, которую сделала возможной система внедряемого программного обеспечения. Чтобы успешно использовать этот подход, менеджерам сначала необходимо учесть условия, которые предоставляет работа в торговой организации:

- корпоративная культура: место, где люди общаются и впитывают культуру;
- лояльность: создание идентичности с коллегами и компанией;
- коммуникация: частый незапланированный обмен информацией;
- доступ к людям: найти специалистов, которые могут быстро решить проблему;
- управленческий контроль: менеджеры могут видеть человека за работой;

– доступ к материалам: файлам, документам, продуктам;

Хотя технологии для удаленной работы могут заменить некоторые офисные условия, они не могут сделать это для всех из них. Сотрудники, которым удобны условия работы в офисах, пострадают, если только менеджеры не планируют удовлетворить их потребности каким-либо другим способом. Менеджеры должны учитывать следующие моменты, чтобы максимально использовать виртуальные офисы:

– управление людьми: обучить менеджеров и персонал тому, как работать в новых условиях;

– управление информацией: внедрить новые информационные механизмы, чтобы заменить те, которые были утрачены вне офиса, и обучите людей лучше управлять информацией.;

– управление командами: подробное обучение использованию инструментов групповой работы и построению процессов для разрешения конфликтов между удаленными сотрудниками;

– управление процессами: изучить процессы на предмет возможных улучшений, если были внедрены виртуальные офисы, и регулярно проводите опросы клиентов для мониторинга удовлетворенности.;

– управление объектами: обеспечить высокий уровень технической поддержки для удаленных работников.

В заключение стоит отметить, что все проводимые изменения в организации должны осуществляются на плановой основе. План реализации стратегии предусматривает определение состава мероприятий, очередности и сроков их осуществления, ресурсов, ответственных исполнителей, объема их прав и ответственности, контролируемых показателей и форм контроля.

#### **Список использованных источников**

1. Как Индустрия 4.0 меняет управление  
<https://www.dtconsulting.ru/articles/article-industry-4> (дата обращения 26.11.2023).

2. Никогда не будут прежними: как компании трансформируются на удаленке  
<https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/5fbb8a049a7947769d3f9aed> (дата обращения 26.11.2023).

3. Стратегическое управление организацией: от принципов до плана разработки. URL: <https://blog.iteam.ru/strategicheskoe-upravlenie-organizaciej/> (дата обращения 30.11.2023).

4. Что такое индустрия 4.0 и что нужно о ней знать <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5e740c5b9a79470c22dd13e7> (дата обращения 24.11.2023).

### References

1. Как Industriya 4.0 menyaet upravlenie <https://www.dtconsulting.ru/articles/article-industry-4> (data obrashcheniya 26.11.2023).

2. Nikogda ne budut prezhnimi: kak kompanii transformiruyutsya na udalenske <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/5fbb8a049a7947769d3f9aed> (data obrashcheniya 26.11.2023).

3. Strategicheskoe upravlenie organizaciej: ot principov do plana razrabotki. URL: <https://blog.iteam.ru/strategicheskoe-upravlenie-organizaciej/> (data obrashcheniya 30.11.2023).

4. Chto takoe industriya 4.0 i chto nuzhno o nej znat' <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5e740c5b9a79470c22dd13e7> (data obrashcheniya 24.11.2023).

УДК 681.3

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Курганова Наталия Юрьевна**

старший преподаватель,  
кафедра человеческого капитала и управления персоналом,  
Российского государственного социального университета,  
г. Москва, Россия  
kurganowa\_n@mail.ru  
SPIN-код: 6904-6938,  
AuthorID: 1018706  
ORCID-0000-0003-2988-9491

**Аннотация.** В современных рыночных условиях, каждый работодатель на современном рынке, независимо от своего юридического статуса, в процессе своей деятельности сталкивается с вопросами организации труда, делопроизводства, управления трудовыми отношениями и регламентированием этих процессов. В данном исследовании автор исследует функции кадровой службы в процессе делопроизводства; выявляет наиболее часто повторяющиеся проблемы кадрового делопроизводства современных организаций, в частности, в оформлении кадровой документации; предлагает способы их решения.

**Ключевые слова:** кадровая служба, функции кадровой службы, кадровое делопроизводство, совершенствование системы кадрового делопроизводства.

## **MODERN PROBLEMS OF HR RECORDS MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

**Kurganova Natalia Yurievna**

Senior lecturer,  
Departments of Human Capital and Personnel Management,  
Russian State Social University,  
Moscow, Russian

**Abstract.** In modern market conditions, every employer in the modern market, regardless of their legal status, in the course of their activities is faced with issues of labor organization, office management, labor relations management and regulation of these processes. In this study, the author examines the functions of the personnel service in the process of record keeping; identifies the most frequently recurring problems of personnel records management in modern organizations, in particular, in the design of personnel documentation; suggests ways to solve them.

**Keywords:** personnel service, functions of the personnel service, personnel records management, improvement of the personnel records management system.

Работники кадровой службы организации являются субъектами управления персоналом. В силу должностных полномочий данные работники занимаются кадровым делопроизводством, то есть обеспечивают документирование и организацию работы с кадровыми документами.

Кадровое делопроизводство отражает различные аспекты управления персоналом, в частности – это вопросы, отражающие:

- Движение кадров;
- управление кадровым учетом;
- учет рабочего времени работников;
- расчет с персоналом.

Основная цель, стоящая в процессе кадрового делопроизводства – это организация плодотворной действующей системы оборота кадровых документов. Задача кадрового делопроизводства – это документальное оформление трудовых отношений между работодателем и работником.

При этом кадровая служба выполняет следующие функции:

- документальное оформление трудовых отношений в соответствии с требованиями действующего законодательства;
- реализация продуктивной системы управления персоналом, которая соответствует долгосрочным планам руководства;
- регулирование отношений между работником и работодателем;
- обеспечение организационно-правовой основы трудовой деятельности, как для сотрудников, так и для работодателя;
- разрешает трудовые споры.

Оформление кадровой документации, является основной работой у специалистов данной службы, зачастую именно ненадлежащее оформление документов выявляют сотрудники проверяющих органов.

Как показывает практика, основными и наиболее часто повторяющимися ошибками в этой области являются:

неправильное оформление документов;  
неверное документирование управленческих ситуаций;  
отсутствие документов, предусмотренных действующим законодательством;

нарушение правил работы ведомственных архивов при хранении и уничтожении документации.

Обязательными документами кадровой службы, являются локальные нормативные акты и документы личного состава. Первые разрабатываются в целях установления трудовых отношений на предприятии и условий труда. Вторые создаются в течение деятельности кадровой службы по документированию работы с персоналом и отражают специфику работы определенного работника.

Процедура внедрения электронного документооборота позволит оформлять документы в соответствии со стандартами организации, при этом можно использовать шаблоны первичных документов и бланков, с необходимыми реквизитами.

Для работника отдела кадров предоставляет возможность контроля за качеством подготовки; отследить путь прохождения документа; направлять документы на согласование, утверждение, ознакомление и исполнение, контролируя исполнительскую дисциплину. Также начальники различных подразделений смогут быстро обмениваться оригиналами документов, не распечатывая их, практически за секунды.

Преимуществом электронного документооборота, также является способ хранения документов, они хранятся бессрочно на онлайн сервере, а также их легко найти через по заданным параметрам. При необходимости, юридическую силу документам можно придать с помощью электронной подписи руководителя.

Хранению документов в любой организации уделяется особое внимание. Допустим, в организации есть необходимость в ускорении процесса поиска необходимых сведений и упорядочивании хранения данных. Для усовершенствования работы специалиста отдела кадров предлагается, создать электронный архив. Порядок работы с электронным архивом кадровых документов также должен быть прописан в Инструкции по кадровому делопроизводству.

Электронный архив – это частный случай системы документооборота, ориентированный на эффективное хранение и поиск информации.

Некоторые системы особенно выделяются за счет развитых средств полнотекстового поиска: нечеткий поиск, смысловой поиск и т.д., другие - за



счет эффективной организации хранения: HSM, поддержка широкого диапазона оборудования для хранения информации и т.д. [1]

Далее в таблице 1 представлены предполагаемые проблемы кадрового делопроизводства современных организаций и способы их решения.

**Таблица 1 - Проблемы кадрового делопроизводства современных организаций и способы их решения**

№	Проблема	Мероприятия
1.	Отсутствие отдела кадров	Создать отдел кадров
2.	Отсутствуют четко определенные направления и требования к осуществлению кадрового делопроизводства в организации и это создает трудности для специалиста отдела документационного сопровождения при составлении, оформлении и изготовлении кадровых документов	Разработать инструкцию по кадровому делопроизводству Внести поправки, согласовать и утвердить инструкцию по кадровому делопроизводству Внедрить инструкции по кадровому делопроизводству
3.	Несогласованные действия работников других структурных подразделений и специалиста отдела кадров в вопросах документооборота	Создать график документооборота Утвердить и внедрить график документооборота Внедрить электронный документооборот
4.	Ведение кадрового делопроизводства построено на принципе разделения состава сотрудников на рабочих и управленческо-вспомогательный персонал	Привести учет и хранение документов по личному составу в единую систему
5.	В работе отдела кадров используются личные карточки и старого, и нового образца.	Переписать в едином обновленном виде.
6.	Требуется ускорение процесса поиска необходимых сведений и упорядочивании хранения данных.	Создать электронный архив.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы кадрового делопроизводства можно выразить как экономическим, так и социальным эффектом. В случае экономического расчета, эффективность определяется, как соотношение экономии (результата) живого и овеществленного труда к общим затратам на оптимизацию и рационализацию (это будет являться предметом дальнейших прикладных исследований автора).

Социальная эффективность также является критерием оценки, но из-за отсутствия количественных измерителей используются качественные показатели (прирост занятости, снижение ошибок из-за влияния человеческого фактора и др.). И, в данном случае, происходит оценка результатов изменений, которые произойдут в случае внедрения предложения.

При этом основными показателями социальной эффективности являются:

снижение трудоемкости обработки информации;  
сокращение потерь рабочего времени за счет улучшения организации труда специалиста отдела кадров;

уменьшение сроков обработки запросов.

Все предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового делопроизводства в организации, предусматривают регламентацию ведения кадрового делопроизводства и кадрового документооборота, что позволит:

уменьшить срок обработки документов;

повысить ответственность сотрудников организации за качество процесса создания и представления документов, относящихся к сфере их деятельности;

ускорить процесс поиска сведений;

упорядочить правила передачи кадровых документов в архив и их хранение и др.

#### **Список использованных источников**

1. Путькина Л.В. Особенности применения электронного офиса в сфере услуг // Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2016. - с.5.

2. 1С:Документооборот 8. – URL: <https://v8.1c.ru/doc8/upravlenie-dokumentami/> (дата обращения 23.11.2023).

#### **References**

1. Put'kina L.V. Osobennosti primeneniya elektronnoho ofisa v sfere uslug // Sankt-Peterburgskij gumanitarnyj universitet profsoyuzov, 2016. - s.5

2. 1S:Dokumentooborot 8. – URL: <https://v8.1c.ru/doc8/upravlenie-dokumentami/> (data obrashcheniya 23.11.2023)

УДК 331.101

## **РАЗВИТИЕ ИНИЦИАТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Сытник Александра Александровна,**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой человеческого  
капитала и управления персоналом,  
ФГБОУ ВО «Российский государственный  
социальный университет»

Sytnikaa80@mail.ru

SPIN: 7154-9233

ORCID: 0000-0002-0860-3549

**Аннотация.** Актуальность данной темы обосновывается тем, что корпоративная культура закладывает базисную основу для взаимоотношений в компании. Во многих литературных источниках корпоративная культура описывается, как фактор внутренней среды предприятия, она напрямую связана с персоналом, ценностями и нормами организации, диктует правила поведения сотрудников. Корпоративная культура, в зависимости от того, в каком виде она представлена в организации, способна позитивно, либо негативно повлиять на работу всех сотрудников. В первую очередь, неудовлетворенность рабочим местом будет отрицательно влиять на заинтересованность сотрудника в работе в целом, и, как следствие, на его инициативности. Именно в ситуации состояния комфорта и удовлетворенности сотрудника, его уверенности в завтрашнем дне и хорошо налаженным каналам обратной связи с руководством, он будет проявлять креативность и инициативу на своем рабочем месте. Автором выявлены признаки вовлеченности персонала в организации. Можно утверждать, что повышение инициативности сотрудников доступно только при правильно сформированной корпоративной культуре.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, инициативность сотрудников, развитие инициативности сотрудников, совершенствование корпоративной культуры.

## DEVELOPING EMPLOYEE INITIATIVE BY IMPROVING CORPORATE CULTURE

**Sytnik Alexandra Alexandrovna,**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Human Capital and  
Personnel Management,  
Russian State Social University,  
Moscow, Russian

**Abstract.** The relevance of this topic is justified by the fact that corporate culture lays the basic foundation for relationships in the company. In many literary sources, corporate culture is described as a factor of the internal environment of the enterprise, it is directly related to the staff, values and norms of the organization, dictates the rules of employee behavior. Corporate culture, depending on the form in which it is presented in the organization, can positively or negatively affect the work of all employees. First of all, dissatisfaction with the workplace will negatively affect the employee's interest in work in general, and, as a result, his initiative. It is in the situation of an employee's comfort and satisfaction, his confidence in the future and well-established feedback channels with management that he will show creativity and initiative in his workplace. The author has identified signs of staff involvement in the organization. It can be argued that increasing employee initiative is available only with a well-formed corporate culture.

**Keywords:** corporate culture, employee initiative, development of employee initiative, improvement of corporate culture.

Благополучно сформированная корпоративная культура позволяет положительно воздействовать на желание сотрудников повышать эффективность своей работы, профессионально расти, развиваться и учиться новому. В свою очередь руководящий состав при удачно сформированной корпоративной культуре оказывает необходимую помощь и поддержку сотрудникам организации. Все это помогает повышать удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и профессиональными качествами.

Цель любой компании – получение прибыли. Однако, реализация данной цели напрямую зависит от того, насколько сотрудники заинтересованы в проявлении инициативы и включены в достижение корпоративных целей. Как правило, вовлеченность сотрудников, а значит, и инициативность,

находится в прямой зависимости от существующей на предприятии корпоративной культуры.

В случае, если корпоративная культура сформирована правильно, мотивы работников, их потребности, ценности, и стимулирующие их факторы, всегда находятся во внимании руководящего состава. В данном случае культура мотивации позволяет эффективно отслеживать способности работника и соотносить их с требованиями к его уровню профессионализма.

По мнению автора, при неудачном подходе к формированию корпоративной культуры, со стороны руководящего состава возможны следующие ошибки: частое применение наказаний и пренебрежение системой поощрений, субъективное отношение к персоналу, безразличие к персоналу и его интересам, отсутствие прозрачности системы мотивации.

При благоприятно сформированной корпоративной культуре, каждый работник осведомлен о задачах, которые организация ставит конкретно перед ним и перед рабочей группой, в которую он включен.

Одним из наиболее важных критериев эффективной работы также является налаженная работа каналов обратной связи от руководства к персоналу и обратно. Именно при благоприятно сформированной корпоративной культуре данный критерий будет способствовать эффективной работе.

Эффективно сформированная корпоративная культура позволяет положительно воздействовать на желание сотрудников повышать эффективность своей работы, профессионально расти, развиваться и учиться новому. В свою очередь руководящий состав при удачно сформированной корпоративной культуре оказывает необходимую помощь и поддержку сотрудникам организации. Все это помогает повышать удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и профессиональными качествами.

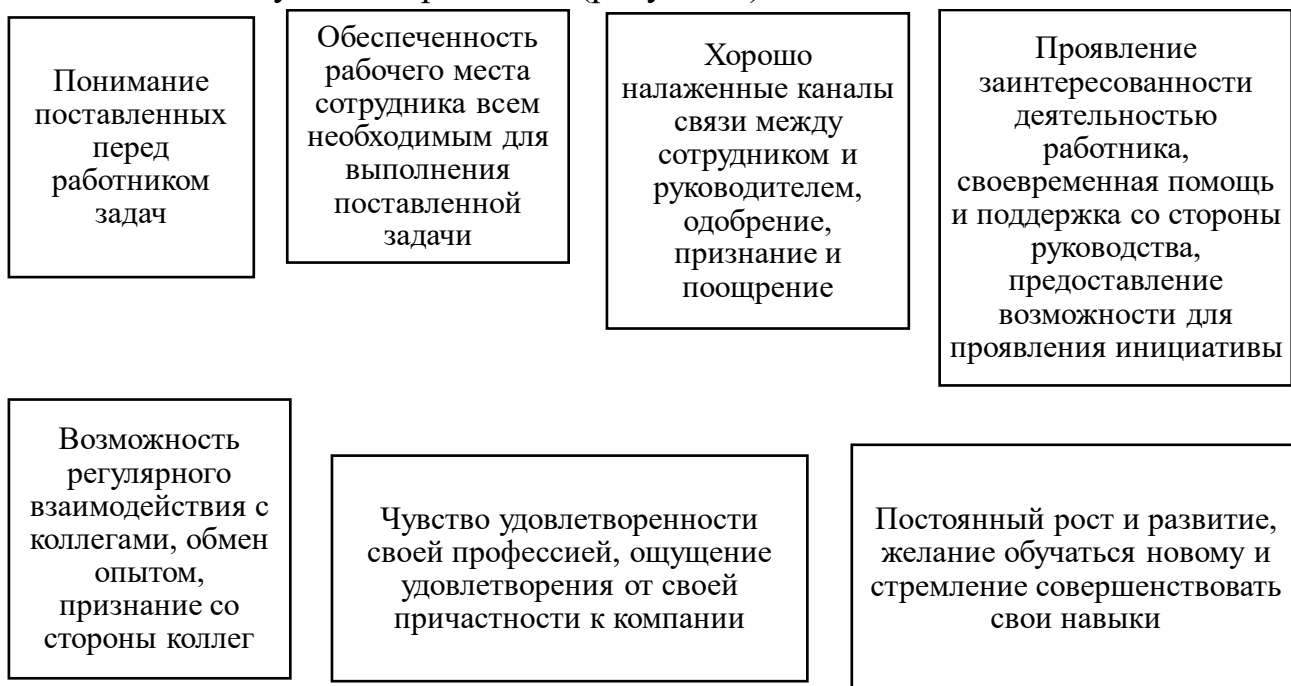
Корпоративная культура состоит из множества уровней, начиная от философии (миссии, видения, корпоративных ценностей) и этических стандартов на предприятии в целом до поведенческих норм отдельных работников.

Значение вовлеченности для компании трудно переоценить [1]. Ситуацию в компании необходимо постоянно анализировать, и после проведенного анализа руководитель получает информацию о том, какими механизмами можно повлиять на уровень вовлеченности и существенно повысить его.

Поэтому, в случае если инициативность сотрудников находится на низком уровне, повлиять на нее руководителю проще всего с помощью средств корпоративной культуры.

Максимальный уровень заинтересованности персонала в решении поставленных задач проявляется тогда, когда сотрудники проявляют желание самостоятельно участвовать в постановке корпоративных задач. Именно эти сотрудники отличаются высокой инициативностью и стремлением к росту и развитию компании [2].

Уровень вовлеченности персонала в организации можно оценивать, как высокий по следующим признакам (рисунок 1):



**Рисунок 1 – Признаки вовлеченности персонала (составлено автором)**

Интерес к работе у вовлеченных сотрудников выражается в стремлении сотрудника выполнять, поставленные перед ним задачи как можно эффективнее и быстрее. Чаще всего, при высоком интересе к своей работе, сотрудник по собственному желанию решается на переработки, преследуя цель – закончить начатое дело. Кроме этого, сотрудник размышляет о решении поставленной перед ним задачи и во вне рабочее время, старается найти способы ее решения и подобрать правильные механизмы.

Нередко сотрудники советуются по поводу поставленных задач друг с другом. Обсуждение работы между собой не воспринимается ими как трата времени и сил, в этом случае ими движет именно интерес и желание выполнить поставленную задачу.

Часто заинтересованные сотрудники сами проявляют инициативу в стремлении обучиться этому делу, узнать что-то новое, читают профильную литературу, ходят на семинары. В целом, именно такое отношение к работе позволяет по итогам ее выполнения получить удовлетворение.

Перед работником с высоким уровнем вовлеченности никогда не стоит вопрос: чем заняться, если выполнил свою основную задачу. Заинтересованный сотрудник всегда сможет найти для себя задачу, которая требует его участия. Кроме этого, у вовлеченного сотрудника нет потребности в постоянной помощи со стороны руководителя. Он самостоятельно распределяет время, умеет расставлять приоритеты и распределять свои силы.

Как говорилось выше, вовлеченность сотрудника напрямую связана с его инициативностью. Именно наличие желания проявить себя, самореализоваться, помочь коллегам, найти новые способы решения поставленных задач и предложить их руководству, самостоятельно протестировать и внести в них при необходимости правки, показывает, насколько данный сотрудник заинтересован в месте, где он работает. Не зря, заинтересованность сотрудников и их инициативность можно считать одним из показателей эффективности предприятия.

Один из основных позитивных эффектов высокого уровня вовлеченности и проявления так называемой «инициативы снизу» является повышение производительности труда и, как следствие повышение эффективности всего предприятия.

Как правило, у руководства компании, есть источники, которые могут поспособствовать повышению уровня вовлеченности. К примеру, создание атмосферы открытости и диалога между руководящим составом и рядовыми сотрудниками. Хорошо налаженные каналы получения обратной связи от руководства и от сотрудников могут значительно способствовать повышению уровня вовлеченности. Несоответствие действий руководства ранее данным обещаниям или сказанным словам, негативно сказывается на уровне вовлеченности.

Традиции компании, как элемент корпоративной культуры, и пример лидеров в коллективе, могут оказывать большое влияние на уровень вовлеченности. Если неформальные лидеры демонстрируют свою увлеченность делами компании, они становятся как правило, примером для группы, в которой они занимают лидерские позиции, и как следствие, сделать одной из ценностей этой неформальной группы – инициативу и достижение поставленных целей.

Крайне важный фактор, влияющий на вовлеченность персонала – это то, насколько они информированы о целях и задачах компании. Очевидно, что политика секретности не является разумной, если руководитель ждет от своих сотрудников проявления инициативы.

Повышению инициативности также может поспособствовать привлечение рядовых сотрудников к принятию корпоративных решений. Практика обмена опытом между разными отделами, создания межфункциональных рабочих групп и организации разного рода взаимодействия между отделами с большой вероятностью благоприятно скажется на повышении эффективности работы и количестве проявляемой инициативы. В большей степени этому способствует ощущение собственной важности в глазах руководителя, причастность к принятию решений. Следствием этого вполне может стать рост вовлеченности персонала.

Кадровая политика, принятая в организации, может также оказывать влияние на уровень вовлеченности. Система подбора персонала и карьерного продвижения влияет на уверенность персонала в завтрашнем дне, на знание того, что новые сотрудники будут разделять их ценности и стремления.

Очень важно при подборе персонала учитывать не только классические параметры, такие как: образование, опыт работы и профессиональные навыки кандидата, но и оценивать его восприятие труда и работы в целом, определить для себя на каком уровне у конкретного кандидата находится вовлеченность, насколько вероятно ждать от него проявления инициативы и насколько уже на данном этапе он заинтересован в компании, в которой он захотел работать. Если при подборе персонала учитывать перечисленные качества, уровень вовлеченности в коллективе, даже при условии смены его части, будет на высоком уровне.

Важно также понимать, что существуют различные внешние факторы, которые могут сказываться либо на всем персонале, либо на конкретном сотруднике.

В форс-мажорных ситуациях даже самые вовлеченные и неравнодушные сотрудники могут потерять былую заинтересованность в работе. В таких ситуациях с большой вероятностью пропадает инициатива и тем более потребность в карьерном росте. Это может быть признаком влияния различных макрофакторов, которые не зависят ни от человека. Ни от руководителя, ни от предприятия. Чаще всего, упадок сил под влиянием макрофакторов временный и руководитель в этой ситуации должен предоставить своим сотрудникам возможность восстановиться и после этого снова возобновить работу по повышению инициативности.



Подводя итог, стоит отметить, что инициативность и желание повысить эффективность своей работы и всей компании в целом зачастую выражается в том, что деятельность сотрудника отличается следующими характеристиками:

1. Способностью к самостоятельному планированию своей деятельности;
2. Умением расставлять приоритеты в своей деятельности;
3. Ориентацией на командный результат;
4. Заинтересованностью в работе, увлеченность;
5. Стремлением к позитивным результатам своей деятельности;
6. Проявление креативности и инициативности.

Таким образом, крайне важно учитывать все факторы, влияющие на заинтересованность работника в проявлении инициатив и увлеченности его работой в целом, и грамотный руководитель всегда способен определить, чем вызвано снижение уровня заинтересованности сотрудника, и как он может на это повлиять.

#### **Список использованных источников**

1. Как рассчитывается вовлеченность? – URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/kak-rasschityvaetsya-vovlechnost/> (дата обращения 30.11.2023).
2. Цопа Н.В., Сытник А.А., Храмова А.В. Профилактика профессионального выгорания в торговой организации // Экономика строительства и природопользования, 2023, № 1 (86), с. 13-23.

#### **References**

1. Kak rasschityvaetsya vovlechnost'? – URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/kak-rasschityvaetsya-vovlechnost/> (data obrashcheniya 30.11.2023).
2. Сopa N.V., Sytnik A.A., Hramova A.V. Profilaktika professional'nogo vygoraniya v torgovoj organizacii // Ekonomika stroitel'stva i prirodopol'zovaniya, 2023, № 1 (86), s. 13-23.

УДК 005.96

## **РОЛЬ HR-СЛУЖБЫ В ФОРМИРОВАНИИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА**

**Храмова Алиса Владимировна**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры человеческого капитала и управления  
персоналом Российского государственного  
социального университета,  
г. Москва, Россия  
Hramova.alisa@yandex.ru,  
SPIN-код: 6113-1010  
ORCID: 0000-0002-4141-5662

**Аннотация.** Проект, как форма организации деятельности, предусматривает такое явление, как командная работа. Каждый участник проекта решает индивидуальные задачи, поставленные руководителем, но также есть задачи, которые могут быть решены только при коллективном взаимодействии. Устойчивая и продуктивная работа команды является одним из главных факторов успеха проектной деятельности. Однако, по мнению автора, важнейшей основой и составляющей реализации проекта является процесс подбора его участников, а от уровня их компетентности и продуктивности зависит эффективность проекта в целом. В данной статье автором выявлены особенности командной работы, рассмотрена роль HR-службы в формировании команды проекта, которая заключается в комплексной работе с персоналом, формировании команды профессионалов, ее мотивировании и удержании.

**Ключевые слова:** команда проекта, командная работа, формирование команды проекта, HR-служба, подбор персонала, структура команды проекта, куратор проекта.

## THE ROLE OF THE HR SERVICE IN THE FORMATION OF THE PROJECT TEAM

**Khramova Alisa Vladimirovna,**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Department of Human Capital and Personnel Management,  
Russian State Social University,  
Moscow, Russian

**Abstract.** The project, as a form of organization of activities, provides for such a phenomenon as teamwork. Each participant of the project solves individual tasks set by the head, but there are also tasks that can be solved only with collective interaction. Sustainable and productive team work is one of the main factors for the success of project activities. However, according to the author, the most important basis and component of the project implementation is the process of selecting its participants, and the effectiveness of the project as a whole depends on their level of competence and productivity. In this article, the author identifies the features of teamwork, examines the role of the HR service in the formation of the project team, which consists in complex work with personnel, the formation of a team of professionals, its motivation and retention.

**Keywords:** project team, teamwork, project team formation, HR service, personnel selection, project team structure, project supervisor.

В состав каждой крупной компании входят подразделения, отделы, команды, их руководители и исполнители. Вместе они образуют единый механизм, между отдельными частями которого образуются связи и механизмы взаимодействия.

При подборе персонала в проект, человеческих ресурсов должно быть достаточно, чтобы команда смогла выполнить поставленную задачу. Способность нанимать людей с необходимыми компетенциями и в необходимом количестве является одной из важнейших характеристик проектного менеджера во взаимодействии с HR-службой.

Являясь важной частью команды проекта, персонал должен обладать необходимыми профессиональными навыками, поведенческими установками, определенными социальными нормами и совместными ценностями. Только в этом случае команда способна обеспечить эффективную реализацию намеченных целей проекта [1].

Важно обобщить опыт всех членов команды с самого начала, чтобы решить возможные проблемы проекта.

Кадровая политика в области подбора и подготовки кадров в любой компании должна быть ориентирована на долгосрочные взаимовыгодные трудовые отношения. Действия HR-службы компании направлены на поиск кандидатов с серьезной базовой подготовкой с одной стороны, и мобильностью мышления (способностью к освоению новых подходов) для нахождения решений нестандартных задач с другой. Важно учитывать личностные характеристики соискателей, т.к. большая часть поставленных задач будет решаться в составе команды. Система материального и нематериального вознаграждения должны быть направлены на максимальную производительность и качество результата.

Организация эффективной деятельности персонала является основной работой HR-службы и, соответственно, менеджера по персоналу в составе команды проекта. Команду возглавляет менеджер проекта. Он также обязан развивать свою команду и обеспечивать рост ее эффективности.

Подбор и оценка персонала представляют одну из значимых управленческих функций управления персоналом проекта, поскольку как бы хорошо ни была спроектирована структура команды проекта, в отсутствие подходящих людей она не способна обеспечить эффективную деятельность по реализации намеченных целей проекта. При подборе персонала HR-служба может использовать как внутренние, так и внешние источники.

Команда проекта имеет больше возможностей даже для рискованных решений, потому что коллективно команда обладает большим опытом и видением ситуации.

К особенностям командной работы можно отнести следующее:

- 1) команде вместе легче выходить из «тупиков»;
- 2) роли распределяются более рационально, межличностные трения уменьшаются;
- 3) психологические преимущества: чувство дружеской поддержки, чувство гордости за совместные достижения, признание в коллективе;
- 4) особенности членов команды быстро переводятся в конструктивное русло;
- 5) члены команды учатся на допущенных ошибках;
- 6) команда способна легко обрабатывать и усваивать внешнюю инициативу, идеи, помощь, обращая их на благо общего дела;
- 7) если один из членов команды начинает чувствовать себя неуверенно, это исправляется и компенсируется.

Организационная структура может быть выделенной под конкретный проект, либо матричной, в которой члены проектной команды объединены в рабочую группу без отрыва от своих прямых должностных обязанностей. Кроме того, они могут работать над несколькими проектами одновременно.

Возможное функциональное подчинение участников проектной команды представлено на рисунке 1.



**Рисунок 1 - Организационная структура команды проекта [2]**

Инициировать проект могут любые заинтересованные лица. Часто это заказчик, функциональные менеджеры или руководитель проектного офиса. Куратор, назначенный высшим руководством компании, станет менеджером в проектной среде и будет уделять значительное время управлению проектом. Именно ему заказчик предоставляет полномочия по распределению ресурсов, поддержке проекта и передаче ответственности за успех этой уникальной задачи.

В обязанности куратора входит разработка устава проекта, разрешение споров, утверждение изменений в параметрах проекта и многое другое. Два менеджера (куратор и руководитель проекта) составляют его управленческую команду. Один из них действует в рамках реализации задачи, а другой действует на нее в бизнес-иерархии. Независимо от функциональной привязки, руководитель проекта, приступая к управлению, должен учитывать требования Устава проекта, которые раскрывают ему содержание, цели, результаты, продукт и критерии успеха проекта.

Устав проекта - это важнейший элемент планирования проекта, т.к. его используют в течение всего жизненного цикла проекта.

Как правило, устав проекта содержит следующую информацию [4]:

- 1) Основания для реализации проекта;
- 2) Цели и ограничения проекта;
- 3) Основные заинтересованные стороны;
- 4) Выявленные риски;
- 5) Преимущества реализации проекта;
- 6) Бюджет проекта в общих чертах.

Руководитель проекта, входящий в штат предприятия, опирается в своей работе на обязанности и функции, прописанные в инструкциях. Другое дело - менеджер проекта, который выполняет настройку ролей, будучи при этом сотрудником функционального подразделения, например, отдела маркетинга. В своей обычной практике такой специалист или даже менеджер выполняет функции, связанные с маркетингом и рекламой комплекса. Такой сотрудник не может в одночасье стать полноценным проектным менеджером.

Высокая мотивация специалистов и отсутствие конфликтов могут привести к творческим решениям вопросов при работе над проектом, которые приведут к лучшим результатам. Управление конфликтами является важной частью системы эффективных взаимоотношений между участниками проекта. Эта тема локализована в области деятельности проектной команды, потому что существует особенно концентрированная взаимосвязь. Межличностные контакты чаще всего могут находиться в области противоречий, ценностных и целевых предпочтений. Конфликт — это всегда конкуренция на ценностном уровне или столкновение ресурсных, статусных и властных интересов между членами группы. В разборе конфликтов, управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях исключительным, решающим считается роль руководителя [4].

В заключение, важно также отметить следующее. Реальные события показывают, что не всегда в команде можно действовать безупречно, особенно когда управление проектами в компании только развивается, а менеджеры не имеют достаточного опыта, и никто не застрахован от ошибок. К примеру, если цели проекта не сформулированы, не согласованы со стратегией компании, если не выражены предпосылки и не разработан устав проекта, то шансы на то, что более или менее серьезный проект достигнет результатов, невелики. При этом, важнейшая роль в работе над проектом принадлежит HR-подразделениям, их комплексной работе, включающей подбор, отбор, обучение и развитие персонала.

### Список использованных источников

1. Булгакова И. Н., Александрова Т. В., Елохов А. М. Особенности формирования команды проекта в условиях цифровой трансформации HR-менеджмента организации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2022. – Т. 24, № 1. – С. 106.
2. Организационные структуры проектных команд. URL: <https://pmskills.ru/komanda-proiecta/komanda-proiecta> (дата обращения 26.11.2023)
3. Сытник А.А. Гендерные особенности управления персоналом организации / А.А. Сытник, А.В. Храмова // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2023. – № 1(49). – С. 192-202.
4. Что такое устав проекта в управлении проектами? URL: <https://www.wrike.com/ru/project-management-guide/faq/ustav-proiecta> (дата обращения 21.09.2023)

### References

1. Bulgakova I. N., Aleksandrova T. V., Elohov A. M. Osobennosti formirovaniya komandy proiecta v usloviyah cifrovoj transformacii HR-menedzhmenta organizacii // Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. – 2022. – T. 24, № 1. – S. 106.
2. Organizacionnye struktury proektnyh komand. URL: <https://pmskills.ru/komanda-proiecta/komanda-proiecta> (data obrashcheniya 26.11.2023)
3. Sytnik A.A. Gendernye osobennosti upravleniya personalom organizacii / A.A. Sytnik, A.V. Hramova // Vestnik Nacional'nogo Instituta Biznesa. – 2023. – № 1(49). – S. 192-202.
4. CHto takoe ustav proiecta v upravlenii proektami? URL: <https://www.wrike.com/ru/project-management-guide/faq/ustav-proiecta> (data obrashcheniya 21.09.2023).

УДК 343.98

## **ВЛИЯНИЕ ТРЕХЗВЕННОЙ МОДЕЛИ СУДОПРОИЗВОДСТВА КАЗАХСТАНА НА СТАТУС СЛЕДОВАТЕЛЯ**

**Проконова Анна Алексеевна**

кандидат юридических наук,  
доцент кафедры уголовно-правовых дисциплин,  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,

г. Москва, Россия

[anya.prokopova@gmail.com](mailto:anya.prokopova@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-3478-0052>

**Аннотация.** Следователь важный субъект уголовного преследования, его процессуальный статус состоит из многих элементов определяющихся направленностью его процессуальной деятельности и представляемых интересов. Длительное время в науке и правоприменительной деятельности говорится о снижении элементов самостоятельности следователя в уголовном процессе. В работе рассматривается влияние внедрения трехзвенной модели досудебного производства в Республике Казахстан на специфику процессуального статуса следователя и его самостоятельности в ходе осуществления уголовного судопроизводства.

**Ключевые слова:** процессуальная самостоятельность, процессуальный статус, расследование уголовных дел, следователь, судопроизводство, трехзвенная модель судопроизводства, уголовный процесс.

## **INFLUENCE OF THE THREE-LINK MODEL OF JUDICIAL PROCEEDINGS IN KAZAKHSTAN ON THE STATUS OF INVESTIGATOR**

**Prokopova Anna Alekseevna**

PhD,

Associate Professor of the Department of Criminal Law Disciplines,

ANO HE «National Institute of Business»,

Moscow, Russian



**Abstract.** The investigator is an important subject of criminal prosecution, his procedural status consists of many elements determined by the direction of his procedural activity and the interests represented. For a long time, science and law enforcement have been talking about reducing the elements of investigator independence in criminal proceedings. The work examines the impact of the introduction of a three-tier model of pre-trial proceedings in the Republic of Kazakhstan on the specifics of the procedural status of the investigator and his independence in the course of criminal proceedings.

**Keywords:** procedural independence, procedural status, investigation of criminal cases, investigator, legal proceedings, three-tier model of legal proceedings, criminal process.

Реформирование модели уголовного судопроизводства на ее трехзвенное построение, было начато в сентябре 2020 года, когда Президент дал поручение внедрить обозначенную модель уголовного процесса с четким разделением полномочий на основе сохранения баланса в контексте системы сдержек и противовесов, созданием на каждом этапе эффективных фильтров [1].

Трехзвенная модель производства, представляет собой трехфазный процесс, которым будут руководить различные субъекты - полиция, прокуратура и суд. Они будут наделены комплексом полномочий и четкими сферами влияния.

*Полиция* должна собрать и закрепить доказательства. Выехать на место, осмотреть, опросить. Потом материалы передать прокурору.

*Прокурор* руководит расследованием. Оценивает доказательства и дает им правовую квалификацию. Может прекратить дело, вернуть материалы на доработку и дать поручения полиции. Если полагает, что есть достаточные основания – выдвигает подозрение, определяет меру пресечения. Готовит обвинение и затем доказывает вину в суде.

*Суд* выполняет две функции. На этапе расследования ведёт контроль за соблюдением прав и свобод человека. На этапе разбирательства – выносит вердикт, виновен подсудимый или нет.

Первый же закон [3], принятый в рамках рассматриваемой законодательной новеллы внес изменения в Уголовно-процессуальный кодекс Республики Казахстан (далее - УПК РК) расширил полномочия прокурора в досудебных стадиях уголовного судопроизводства. Это вызвало научную дискуссию о месте и роли следователя, следственного судьи, о доказательствах и доказывании в уголовном процессе[8, С. 22-24].

Высказываются опасения, что реформа «актуализирует риск сведения места и значения следователя к роли придатка прокурора, формального регистратора процессуальных решений и действий, принимаемых и проводимых в ходе досудебного производства» [8, С. 23]. Что может в значительной степени повлиять на эффективность работы полиции в данной модели и нарушить баланс сдержек и противовесов, на которых акцентировал внимание Президент Казахстана.

В качестве дополнительных сложностей переходного этапа внедрения новой модели отмечалось:

- несоразмерное повышение нагрузки на сотрудников прокуратуры, без учета из численности;
- необходимость структурных и кадровых изменений, как в ОВД, так и в органах прокуратуры;
- профессиональный (кадровый) отток специалистов из первичного звена системы (полиции);
- расхолаживание представителей органов досудебного расследования в части отсутствия ответственности за ход и результаты расследования.

Практика поэтапного внедрения и апробирования трехзвенной системы позволяет подвести некоторые итоги.

Так, в ходе первоначального этапа внедрения новой модели, были достигнуты ряд положительных результатов.

За это время прокуроры путем отказа в согласовании пресекли принятие более 80 тысяч (в 2021 г. – 53 270, 2022 г. – 28 180) незаконных решений, затрагивающих права участников процесса.

Не допустили необоснованное вовлечение в уголовную орбиту почти 6 тысяч лиц (в 2021 г. – 3 771, 2022 г. – 2 224), что в 20 раз больше, чем до внедрения трехзвенной модели[1].

При этом, проявились и негативные аспекты в деятельности данной модели.

Так, повсеместно существует многоступенчатая процедура предварительного согласования принимаемых процессуальных решений (проектов постановлений) с надзирающим прокурором.

В качестве примера могут служить дела, где лицо не задержано в порядке ст. 128 УПК РК, по ним следователь выносит постановление о признании подозреваемым и направляет его в прокуратуру. Курирующий помощник прокурора изучает постановление, и согласовывает решение с вышестоящим прокурором (руководством). В случае принятия положительного решения, об этом сообщается следователю, которым

предварительно и неофициально согласованное постановление вносит в электронную базу, где его уже в установленном порядке утвердит прокурор. Данная процедура может занимать от 3 часов до 10 дней.

Сложившийся порядок мешает проведению процессуальных мероприятий, в том числе допрос лица, с присвоением ему соответствующего процессуального статуса (подозреваемого). В нарушении закона данных лиц допрашивают как свидетелей имеющих право на защиту, дабы оперативно провести следственные действия с доставленными в территориальное подразделение лицами.

Существуют случаи, когда согласование решений, принимаемых в ходе досудебного производства помощниками прокуроров городов и районов, проходит двойной фильтр с привлечением к согласованию вышестоящего руководства (прокуроры областей). Такая коллективная процедура еще больше затягивает время неофициального согласования.

Помимо этого, имеется практика предварительного согласования бумажных копий постановлений выносимых по уголовным делам, расследуемым в электронном формате. Для согласования постановлений о продлении сроков, признания подозреваемым, квалификации деяния, необходимо обязательное присутствие в прокуратуре следователя и его руководства.

Также отмечается наличие фактов формального вынесения постановлений об отказе в согласовании процессуальных решений, которые вынесены через систему «Е-уголовное дело», с целью повышения показателей в работе.

Законодательно закреплено, что обвинительный акт должен составлять прокурор, однако, как и прежде, он составляется следователем, а прокурор его только утверждает [5, С. 83].

Все вышесказанное затормаживает поступательность расследования и ставит в прямую зависимость оперативность и эффективность производства от организационно-управленческих процедур.

Кроме того, встает резонный вопрос, каково в современном построении уголовного судопроизводства процессуальное положение следователя.

По мнению Б.Х. Толеубековой, «следователь в создавшейся ситуации претерпевает серьезные ограничения в своей самостоятельности, которая не может выйти за пределы принятия решений и проведения действий по собиранию доказательств ... при таком подходе роль следователя как органа уголовного преследования существенно снизится» [7, С. 55-56].

Понижение роли следователя в уголовном процессе усиливается от года к году. Активная фаза наступила с введением в уголовный процесс следственного судьи (2015 г.), теперь те действия, который ранее согласовывались с прокурором, либо вообще не требовали дополнительного утверждения, необходимо санкционировать в суде.

Сейчас следователь самостоятельно может допросить, провести очную ставку, опознание, проверку и уточнение показаний на месте, следственный эксперимент, добровольное получения образцов и некоторые виды осмотров. Остальные решения должны быть санкционированы у следственного судьи.

Трехзвенная модель судопроизводства расширила управленческие полномочия прокурора в досудебном производстве, сейчас с ним согласуются практически все процессуальные решения досудебного производства.

Очевидно, что законодательные положения о самостоятельности следователя в настоящий момент не соответствуют реальному положению дел.

Кроме того, встает вопрос о необходимости наличия процессуальной фигуры следователя в нарождающемся механизме «полицейского дознания» [9, с. 107].

В наделении следователя обязанностью осуществления уголовного преследования под руководством прокурора, Ю.В. Деришев видел «перерождение предварительного следствия в «прокурорское дознание», а процессуально самостоятельного следователя - в зависимого от прокурора «ведомственного дознавателя» (т.е. следователя только по имени)». Это, по его мнению, «стало следствием непонимания или сознательного игнорирования правовой природы и предназначения предварительного следствия - предварительного, т.е. досудебного, исследования обстоятельств совершенного преступления» [2, С. 34-35].

Вариант исключения фигуры «следователь» из уголовного процесса, по мнению М.Ч. Когамова, приведет к смешению функций расследования и раскрытия, соответственно объединению обязанностей следователя и сотрудников органа дознания, с усилением в сторону «гонки раскрываемости», что не обеспечит объективность расследования [4, С. 45].

На сегодняшний момент сложно говорить о процессуальной самостоятельности следователя. Процессуальный статус и полномочия данного участника уголовного процесса требуют переосмысления и серьезных законодательных изменений. В противном случае мы будем руководствоваться положениями УПК противоречащими сами себе.

При этом, нельзя забывать что следователями являются профессиональные участники судопроизводства, на которых возложены значительные полномочия по расследованию уголовных дел. Ликвидация данной профессиональной группы может привести к разбалансировке складывающейся годами системы досудебного производства, которая как показала история, нуждается в качественном и более глубоком (чем дознание) процессе доказывания.

### Список использованных источников

1. В Генпрокуратуре рассказали о мерах по переходу к очередному этапу внедрения трехзвенной модели уголовного процесса // Журнала Forbes Kazakhstan. Электронный доступ [https://forbes.kz/news/2023/02/17/newsid\\_295287](https://forbes.kz/news/2023/02/17/newsid_295287)
2. Деришев Ю.В. Предварительное следствие: исследование или преследование? // Российская юстиция. 2002. № 10. С. 34-35.
3. Закон Республики Казахстан РК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам усиления защиты прав граждан в уголовном процессе и противодействия коррупции» от 19.12.2020 г. № 384 – VI ЗРК // [base.spinform.ru/show\\_doc.fwx?rgn=129141](http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=129141)
4. Когамов М. Ч. Предварительное расследование уголовных дел в Республике Казахстан: состояние, организация, перспективы: монография // Издание второе. – Алматы: Жеті Жарғы, 2004. С. 45
5. Нурмагамбетова Д.Д. Проблемные вопросы теории и практики уголовного процессуального законодательства при реализации положения развития трехзвенной модели уголовного судопроизводства // Вестник Барнаульского юридического института МВД России № 2 (41) 2021. С.83.
6. Токаев К.К. Казахстан в новой реальности: время действий: Послание народу Казахстана от 01.09.2020 года // Казахстанская правда, 2 сентября 2020 года.
7. Толеубекова Б.Х, Хведелидзе Т.Б. Трехзвенная модель судопроизводства: проблемы и перспективы модернизации уголовно-процессуального законодательства Казахстана // Сборник статей II международной научно-практической конференции. – Пенза. 2021. С. 55-56.
8. Хведелидзе, Т.Б., Толеубекова, Б.Х. Новые полномочия прокуратуры Республики Казахстан в условиях внедрения трехзвенной модели уголовного процесса // Путь науки: международный научный журнал, № 7 (89), 2021. С. 22-24

9. Шпагина Ю.В., Шпагин К.А. Особенности, характеризующие уголовно-процессуальную деятельность полиции как органа дознания // Вестник Санкт-Петербургской юридической академии. 2021. № 3 (52). С. 106-113.

### References

1. The Prosecutor General's Office spoke about measures to transition to the next stage of implementation of the three-tier model of the criminal process // Forbes Kazakhstan Magazine. Electronic access [https://forbes.kz/news/2023/02/17/newsid\\_295287](https://forbes.kz/news/2023/02/17/newsid_295287)

2. Derishev Yu.V. Preliminary investigation: investigation or persecution? // Russian justice. 2002. No. 10. P. 34-35.

3. Law of the Republic of Kazakhstan RK "On introducing amendments and additions to some legislative acts of the Republic of Kazakhstan on strengthening the protection of the rights of citizens in criminal proceedings and combating corruption" dated December 19, 2020 No. 384 – VI ZRK // [base.spinform.ru/show\\_doc.fwx?rgn=129141](http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=129141)

4. Kogamov M. Ch. Preliminary investigation of criminal cases in the Republic of Kazakhstan: status, organization, prospects: monograph

5. Nurmagambetova D.D. Problematic issues of the theory and practice of criminal procedural legislation in the implementation of the development of the three-tier model of criminal proceedings // Bulletin of the Barnaul Legal Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia No. 2 (41) 2021. P.83.

6. Tokaev K.K. Kazakhstan in the new reality: time for action: Message to the people of Kazakhstan dated 09/01/2020 // Kazakhstanskaya Pravda, September 2, 2020.

7. Toleubekova B.Kh., Khvedelidze T.B. Three-tier model of legal proceedings: problems and prospects for modernizing the criminal procedural legislation of Kazakhstan // Collection of articles of the II international scientific and practical conference. - Penza. 2021. pp. 55-56.

8. Khvedelidze, T.B., Toleubekova, B.Kh. New powers of the prosecutor's office of the Republic of Kazakhstan in the context of the introduction of a three-tier model of the criminal process // The Path of Science: International Scientific Journal, No. 7 (89), 2021. pp. 22-24

9. Shpagina Yu.V., Shpagin K.A. Features characterizing the criminal procedural activities of the police as an investigative body // Bulletin of the St. Petersburg Law Academy. 2021. No. 3 (52). pp. 106-113.

УДК 338.48

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ СОДЕРЖАНИЯ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

**Казибеков Ислам Муъминович**

старший преподаватель,  
кафедра бухгалтерского учёта, аудита и финансов,  
ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный аграрный  
университет им. М.М. Джамбулатова»  
kazibekov2011@mail.ru

**Аннотация.** Глобальные изменения экономического взаимодействия привели к существенным трансформациям в сфере туристских услуг, что требует актуализации содержания деятельности в сфере внутреннего туризма.

**Ключевые слова:** внутренний туризм, сфера услуг, экономика, подход, факторы.

## **TRANSFORMATION OF THE CONTENT OF DOMESTIC TOURISM IN RUSSIA AT THE PRESENT STAGE**

**Kizibekov Islam Muminovich**

Senior Lecturer of the Department of Accounting, Audit and Finance,  
FSBEI HE "Dagestan State Agrarian University  
named after A.I. MM. Dzhambulatov"  
kazibekov2011@mail.ru

**Abstract.** Global changes in economic interaction have led to significant transformations in the field of tourism services, which requires updating the content of activities in the field of domestic tourism.

**Keywords:** domestic tourism, service sector, economics, approach, factors.

Туристская деятельность, как и сфера услуг в целом, зависит от множества факторов, характеризующих взаимодействие, как экономическое, так и не имеющее экономического характера. При этом, услуги в сфере туризма относятся к индикаторам качества жизни населения. Что связано с развитием многозадачности данной сферы.

Внутренний туризм – обеспечение суверенности, реализации гарантий в сфере отдыха и здоровьесбережения.

Трансформация содержания внутреннего туризма происходит под влиянием общественно-политических и экономических факторов.

Например, осуществить путешествие по стране в дореволюционный период могли богатые люди, т.к. такое путешествие было затратным по времени, по расходам и т.д.

Трансформация содержания, функций и организационного механизма функционирования сферы внутреннего туризма осуществляется постоянно.

В рамках исследования комплексная трансформация рассматривалась с позиций научных подходов.

**Таблица 1 – Определение содержательных элементов трансформации внутреннего туризма на современном этапе**

Подход	Характеристика значения
Витальный	Насыщение жизни
Инфраструктурный	Влияет на развитие рыночной инфраструктуры, на развитие инфраструктуры других отраслей и развивается собственная отраслевая туристская инфраструктура
Культурологический	Выделение субкультур, связанных с различными видами туризма
Медицинский	Поддержание здоровья, профилактика и лечение заболеваний, реабилитация
Социологический	Формирование и функционирование тематически смежных сообществ связанных с туризмом и реабилитацией
Политологический	Удовлетворение потребностей населения (избирателей), формируя лояльность сообществ
Пространственный	Обеспечение хозяйственной освоенности территории страны
Отраслевой	Самостоятельный вид экономической деятельности
Экономический	Один из элементов обеспечения макроэкономического роста
Юридический	Особое правовое регулирование

Источник: собственные исследования по данным [1-10].

Приведённые в таблице 1 данные показывают, что внутренний туризм представляет сложное явление, влияющее на все стороны жизнедеятельности человека.

Имея такое высокое значение для общественных и экономических отношений внутренний туризм является отраслью экономики с высоким уровнем конкуренции, т.к. большинство хозяйствующих субъектов отрасли являются малыми предпринимателями.

Анализируя обобщённые результаты исследования, представленные в таблице 1, можно отметить, что содержание элементов внутреннего туризма в значительной степени расширилось на современном этапе, по сравнению с предыдущими периодами.



Сегодня внутренний туризм – сфера получения новых впечатлений, отдыха, инструмент формирования творческой обстановки и рабочая атмосфера для работающих дистанционно лиц.

Важна роль внутреннего туризма в обеспечении уникальных условий для креативных, творческих индустрий. Примером является создание и развитие государством центров творческого развития «Машук», «Сенеж», «Сириус» и др.

Как вид экономической деятельности внутренний туризм сегодня является индикатором состояния общества. Реализация поездок внутри страны показывает интерес общества в познании многообразия России. Реализация туристической поездки возможно при наличии финансовой возможности, а значит демонстрирует уровень экономического развития населения.

Различные виды внутреннего туризма стимулируют производство различных сопутствующих товаров, потребление которых обусловлено не только самой поездкой, но и субкультурой сообщества.

Трансформация содержания внутреннего туризма в России происходила в системе «от необходимости до базовой потребности».

В дореволюционный период истории России внутренний туризм имел характер трудовой миграции или был вынужденным мероприятием.

Советский период характеризовал внутренний туризм посредством свободы выбора и перемещения. Он осуществлялся в режиме закрытых границ, что делало предложение таких услуг безальтернативным, создавая условия формирования низкого уровня их качества. Опыт существования отрасли при ограничениях осуществления выездного туризма востребован сегодня. Только сегодня эти ограничения внешние и определяются стоимостью туров за рубеж.

### **Список использованных источников**

1. Ильин С.Ю. Корпоративный маркетинг в современных условиях хозяйствования / С.Ю. Ильин, И.М. Гоголев, Г.Я. Остаев, М.М. Кислицкий // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2021. – № 3. – С. 127-136. DOI: 10.24412/2071-6435-2021-3-128-137.
2. Кислицкий М.М. Трансформация условий и экономических отношений в системе обеспечения населения продовольствием : монография / М.М. Кислицкий. – М.: ВНИИЭСХ, 2018. – 260 с.
3. Межотраслевая кооперация, ценовые отношения и доходность субъектов предпринимательства при разных типах поведения в сфере АПК :

монография / О. А. Родионова, Е. И. Семёнова, А. С. Труба [и др.]; под научным руководством профессора О. А. Родионовой. – Москва: ООО «Сам Полиграфист», 2022. – 204 с.

4. Научные основы формирования модели smart-села в рамках эколого-инновационного подхода : монография / А.Н. Семин, В.Е. Ковалев, Ю.Р. Лутфуллин [и др.]. – М: Изд-во «КОЛ ЛОК», 2021. – 220 с.

5. Семин А.Н. Развитие методологического аппарата прогнозирования состояния институциональной среды АПК / А.Н. Семин, М.М. Кислицкий, А.С. Лылов // АПК: экономика, управление. – 2022. – № 11. – С. 53-60. DOI: 10.33305/2211-53

6. Совершенствование институциональной инфраструктуры АПК: вопросы теории и практики : монография/ А.Н. Семин, М.М. Кислицкий, А.С. Лылов, В.Ю. Ворона. – М.: ООО «КОЛ ЛОК», 2023. 255 с.

7. Теория, методология и практика реализации эквивалентных межотраслевых отношений в АПК : монография / О.А. Родионова, А.С. Труба, Л.А. Головина, М.М. Кислицкий, О.Т. Копытина, О.В. Логачева, Т.Г. Евсюкова, А.А. Перцев; под ред. проф. О.А. Родионовой. – М.: Фонд «Кадровый резерв», 2019. – 220 с.

8. Трансформационные процессы и адаптация хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / О.А. Родионова, Е.И. Семёнова, Е.М. Дусаева, [и др.]. / Под науч. ред. проф. О.А. Родионовой. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2020. – 148 с.

9. Управление развитием экономической системы социальной сферы : монография / М.М. Кислицкий, Ю.Р. Лутфуллин, И.Т. Фазлаев. Челябинск : УралГУФК, 2013. – 128 с.

10. Цифровые и проектные ориентиры трансформации экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / В.В. Милосердов, О.А. Родионова, Е.И. Семёнова [и др.]; под науч. ред. О.А. Родионовой. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2021. – 180 с.

## References

1. Ilyin S.Yu. Corporate marketing in modern economic conditions / S.Yu. Ilyin, I.M. Gogolev, G.Ya. Ostaev, M.M. Kislitsky // STAGE: Economic Theory, Analysis, Practice. – 2021. – No. 3. – P. 127-136. DOI: 10.24412/2071-6435-2021-3-128-137.

2. Kislitsky M.M. Transformation of conditions and economic relations in the system of providing the population with food: monograph / M.M. Kislitsky. – М.: VNIIESKH, 2018. – 260 p.

3. Intersectoral cooperation, price relations and profitability of business entities with different types of behavior in the agricultural sector: monograph / O. A. Rodionova, E. I. Semyonova, A. S. Truba [etc.]; under the scientific supervision of Professor O. A. Rodionova. – Moscow: Sam Polygraphist LLC, 2022. – 204 p.

4. Scientific basis for the formation of a smart village model within the framework of the environmental-innovative approach: monograph / A.N. Semin, V.E. Kovalev, Yu.R. Lutfullin [and others].. – M: KOL LOK Publishing House, 2021. – 220 p.

5. Semin A.N. Development of a methodological apparatus for forecasting the state of the institutional environment of the agro-industrial complex / A.N. Semin, M.M. Kislitsky, A.S. Lylov // AIC: economics, management. – 2022. – No. 11. – P. 53-60. DOI: 10.33305/2211-53

6. Improving the institutional infrastructure of the agro-industrial complex: issues of theory and practice: monograph / A.N. Semin, M.M. Kislitsky, A.S. Lylov, V.Yu. Crow. – M.: KOL LOK LLC, 2023. 255 p.

7. Theory, methodology and practice of implementing equivalent inter-industry relations in the agro-industrial complex: monograph / O.A. Rodionova, A.S. Trumpet, L.A. Golovina, M.M. Kislitsky, O.T. Kopytina, O.V. Logacheva, T.G. Evsyukova, A.A. Pertsev; edited by prof. O.A. Rodionova. – M.: Personnel Reserve Foundation, 2019. – 220 p.

8. Transformation processes and adaptation of economic entities in the agricultural sector: monograph / O.A. Rodionova, E.I. Semyonova, E.M. Dusaeva, [and others]. / Under scientific. ed. prof. O.A. Rodionova. – M.: Sam Polygraphist LLC, 2020. – 148 p.

9. Management of the development of the economic system of the social sphere: monograph / M.M. Kislitsky, Yu.R. Lutfullin, I.T. Fazlaev. Chelyabinsk: UralGUFK, 2013. – 128 p.

10. Digital and design guidelines for the transformation of economic interaction between economic entities in the agricultural sector: monograph / V.V. Miloserdov, O.A. Rodionova, E.I. Semenova [and others].; under scientific ed. O.A. Rodionova. – M.: Sam Polygraphist LLC, 2021. – 180 p.

УДК 338.4

## ПРОЕКЦИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ РИСКОВ НА ОТРАСЛЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ РОССИИ

**Чеглаков Алексей Михайлович**

аспирант,  
Московский гуманитарный университет,  
г. Москва, Россия  
alex-che96@yandex.ru

**Аннотация.** Статья посвящена изучению проекции влияния глобальных рисков, порождаемых ими вызовов и угроз, на отрасль сельского машиностроения. Автором предпринята попытка найти неочевидные проекции для выработки направлений совершенствования государственной отраслевой политики.

**Ключевые слова:** риск, сельское хозяйство, машиностроение, подход, экономика.

## PROJECTION OF GLOBAL RISKS ON THE RUSSIAN AGRICULTURAL ENGINEERING INDUSTRY

**Cheglakov Alexey Mikhailovich**

Graduate student,  
Moscow Humanitarian University,  
Moscow, Russia

**Abstract.** The article is devoted to studying the projection of the influence of global risks, the challenges and threats they generate, on the agricultural engineering industry. The author has made an attempt to find non-obvious projections for developing directions for improving state sectoral policy.

**Keywords:** risk, agriculture, mechanical engineering, approach, economics.

Научно-технологическое развитие в аграрной сфере во многом определяется уровнем развития отрасли сельскохозяйственного машиностроения.

Являясь высоко наукоёмкой отраслью сельхозмашиностроение формирует запрос на квалификацию работников сельскохозяйственных организаций.

Сельхозмашиностроение, производя специфическую специальную продукцию, выполняет функцию цифрового полигона для АПК, т.к. в первоочередном порядке осваивает тенденции в сфере цифровизации производства [6; 14].

Уникальность продукции сельхозмашиностроения, связанная со специальными производственными процессами, является

Работы экспертов Всемирного экономического форума традиционно рассматривают риски для мировой экономики. Эти риски не имеют только экономической природы. Поэтому могут быть применены к анализу состояния и перспектив развития различных отраслей. Из множества экспертных материалов для отрасли машиностроения существенными глобальными рисками являются:

на горизонте 2 лет: экстремальные погодные условия; киберугрозы; инфляция;

на горизонте 10 лет: негативные последствия внедрения ИИ; вынужденная миграция.

Обозначенные глобальные риски следует рассматривать в совокупности, т.е. число и вероятность их реализации будут возрастать.

Исследование содержания проекции рисков на отечественное сельхозмашиностроение представлено в таблице 1.

**Таблица 1 – Глобальные риски для сельхозмашиностроения России**

Риск	Проекция на отрасль сельхозмашиностроения России
Экстремальные погодные условия	Изменение конструкции техники; Изменение условий эксплуатации
Киберугрозы	Суверенизация технологических программных решений; Создание локальных автономных сетей
Инфляция	Снижение спроса; Удорожание продукции
Негативные последствия внедрения ИИ	Внезапный выход техники из строя, из-за накопления ошибок в ИИ
Вынужденная миграция	Обезлюдивание сельских территорий, необходимость разрабатывать автономные цифровые решения в рамках новой продуктовой линейки

Источник: собственные исследования по данным [1-14].

Представленные в таблице 1 данные показывают, что реализация глобальных рисков на уровне сельхозмашиностроения находит воплощение в конкретных ситуациях, требующих как отраслевого, так и национального регулирования.

Инструментарий нивелирования представленных рисков заключается в совершенствовании государственной аграрной политики, а также в обеспечении реального технологического суверенитета.

### Список использованных источников

1. Агропродовольственный сектор России в условиях «больших вызовов»: проблемы, риски, новые возможности : монография / А.И. Алтухов, А.Н. Семин, Е.И. Семёнова [и др.]. – М.: Фонд «Кадровый резерв», 2019. – 416 с.
2. Агропромышленный комплекс: стратегические инициативы : монография / В.В. Милосердов, А.Н. Семин, Ю.Р. [и др.]. – М.: Фонд «Кадровый резерв», 2016. – 630 с.
3. Ильин С.Ю. Корпоративный маркетинг в современных условиях хозяйствования / С.Ю. Ильин, И.М. Гоголев, Г.Я. Остаев, М.М. Кислицкий // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2021. – № 3. – С. 127-136. DOI: 10.24412/2071-6435-2021-3-128-137.
4. Кислицкий М.М. Оценка работы фирмы на основе анализа взаимосвязи и взаимовлияния экономического роста и инновационных технологий / М.М. Кислицкий, А.А. Чумачев, Е.П. Ган // Агропродовольственная политика России. – 2013. – №8 (20). – С. 43-49.
5. Кислицкий М.М. Трансформация условий и экономических отношений в системе обеспечения населения продовольствием : монография / М.М. Кислицкий. – М.: ВНИИЭСХ, 2018. – 260 с.
6. Лобачевский Я.П. Эффекты от применения цифровых двойников в сельском хозяйстве / Я.П. Лобачевский, Д.А. Миронов, М.М. Кислицкий, А.В. Миронова // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2023. – № 1 (103). – С. 71-78. DOI: 10.21515/1999-1703-103-71-78
7. Межотраслевая кооперация, ценовые отношения и доходность субъектов предпринимательства при разных типах поведения в сфере АПК : монография / О. А. Родионова, Е. И. Семёнова, А. С. Труба [и др.]; под научным руководством профессора О. А. Родионовой . – Москва: ООО «Сам Полиграфист», 2022. – 204 с.
8. Научные основы формирования модели smart-села в рамках эколого-инновационного подхода : монография / А.Н. Семин, В.Е. Ковалев, Ю.Р. Лутфуллин [и др.]. – М: Изд-во «КОЛ ЛОК», 2021. – 220 с.

9. Совершенствование институциональной инфраструктуры АПК: вопросы теории и практики : монография/ А.Н. Семин, М.М. Кислицкий, А.С. Лылов, В.Ю. Ворона. – М.: ООО «КОЛ ЛОК», 2023. 255 с.
10. Теория, методология и практика реализации эквивалентных межотраслевых отношений в АПК : монография / О.А. Родионова, А.С. Труба, Л.А. Головина [и др.]; под ред. проф. О.А. Родионовой. – М.: Фонд «Кадровый резерв», 2019. – 220 с.
11. Трансформационные процессы и адаптация хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / О.А. Родионова, Е.И. Семёнова, Е.М. Дусаева, [и др.]. / Под науч. ред. проф. О.А. Родионовой. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2020. – 148 с.
12. Управление потребительской кооперацией. Теория. Методология. Практика. : монография / М.М. Кислицкий. – Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 246 с.
13. Управление развитием экономической системы социальной сферы : монография / М.М. Кислицкий, Ю.Р. Лутфуллин, И.Т. Фазлаев. Челябинск : УралГУФК, 2013. – 128 с.
14. Цифровые и проектные ориентиры трансформации экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / В.В. Милосердов, О.А. Родионова, Е.И. Семёнова [и др.]; под науч. ред. О.А. Родионовой. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2021. – 180 с.

### References

1. The agricultural and food sector of Russia in the context of “big challenges”: problems, risks, new opportunities: monograph / A.I. Altukhov, A.N. Semin, E.I. Semenov [and others]. – М.: Personnel Reserve Foundation, 2019. – 416 p.
2. Agro-industrial complex: strategic initiatives: monograph / V.V. Miloserdov, A.N. Semin, Yu.R. [and etc.]. – М.: Personnel Reserve Foundation, 2016. – 630 p.
3. Ilyin S.Yu. Corporate marketing in modern economic conditions / S.Yu. Ilyin, I.M. Gogolev, G.Ya. Ostaeв, М.М. Kislitsky // STAGE: Economic Theory, Analysis, Practice. – 2021. – No. 3. – P. 127-136. DOI: 10.24412/2071-6435-2021-3-128-137.
4. Kislitsky M.M. Assessing the work of a company based on an analysis of the relationship and mutual influence of economic growth and innovative technologies / M.M. Kislitsky, A.A. Chumachev, E.P. Gan // Agricultural policy of Russia. – 2013. – No. 8 (20). – pp. 43-49.

5. Kislitsky M.M. Transformation of conditions and economic relations in the system of providing the population with food: monograph / M.M. Kislitsky. – M.: VNIIESKH, 2018. – 260 p.

6. Lobachevsky Ya.P. Effects of using digital twins in agriculture / Ya.P. Lobachevsky, D.A. Mironov, M.M. Kislitsky, A.V. Mironova // Proceedings of the Kuban State Agrarian University. – 2023. – No. 1 (103). – pp. 71-78. DOI: 10.21515/1999-1703-103-71-78

7. Intersectoral cooperation, price relations and profitability of business entities with different types of behavior in the agricultural sector: monograph / O. A. Rodionova, E. I. Semyonova, A. S. Truba [etc.]; under the scientific supervision of Professor O. A. Rodionova. – Moscow: Sam Polygraphist LLC, 2022. – 204 p.

8. Scientific basis for the formation of a smart village model within the framework of the environmental-innovative approach: monograph / A.N. Semin, V.E. Kovalev, Yu.R. Lutfullin [and others].. – M: KOL LOK Publishing House, 2021. – 220 p.

9. Improving the institutional infrastructure of the agro-industrial complex: issues of theory and practice: monograph / A.N. Semin, M.M. Kislitsky, A.S. Lylov, V.Yu. Crow. – M.: KOL LOK LLC, 2023. 255 p.

10. Theory, methodology and practice of implementing equivalent intersectoral relations in the agro-industrial complex: monograph / O.A. Rodionova, A.S. Trumpet, L.A. Golovin [and others]; edited by prof. O.A. Rodionova. – M.: Personnel Reserve Foundation, 2019. – 220 p.

11. Transformation processes and adaptation of economic entities in the agricultural sector: monograph / O.A. Rodionova, E.I. Semyonova, E.M. Dusaeva, [and others]. / Under scientific. ed. prof. O.A. Rodionova. – M.: Sam Polygraphist LLC, 2020. – 148 p.

12. Management of consumer cooperation. Theory. Methodology. Practice. : monograph / M.M. Kislitsky. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 246 p.

13. Management of the development of the economic system of the social sphere: monograph / M.M. Kislitsky, Yu.R. Lutfullin, I.T. Fazlaev. Chelyabinsk: UralGUFK, 2013. – 128 p.

14. Digital and design guidelines for the transformation of economic interaction between economic entities in the agricultural sector: monograph / V.V. Miloserdov, O.A. Rodionova, E.I. Semenova [and others].; under scientific ed. O.A. Rodionova. – M.: Sam Polygraphist LLC, 2021. – 180 p.



УДК 338.3

## **АДАПТАЦИЯ ИНЖЕНЕРНОЙ СРЕДЫ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ ПОД ИЗМЕНЕНИЕ ИХ ФУНКЦИЙ**

**Ворона Вадим Юрьевич**

научный сотрудник,  
отдел разработки стратегических решений и организационно-  
экономических механизмов комплексного развития внегородских (сельских)  
территорий и инновационных поселений,  
Уральский научно-исследовательский институт  
экономической безопасности и развития сельских территорий,  
г. Екатеринбург, Россия  
vadim.vorona2016@yandex.ru

**Аннотация.** Статья содержит результаты исследования проведённого автором в части актуализации инженерной среды под меняющиеся функции сельских территорий. Раскрываются функции сельских территорий выделенных автором на основе научно-методических подходов.

**Ключевые слова:** сельские территории, инженерная среда, функции, подходы, адаптация.

## **ADAPTATION OF THE ENGINEERING ENVIRONMENT OF RURAL TERRITORIES TO CHANGES IN THEIR FUNCTIONS**

**Vorona Vadim Yurievich**

Researcher,  
department for the development of strategic decisions and  
organizational and economic mechanisms for integrated  
development of non-urban (rural) territories and innovative settlements,  
Ural Research Institute economic security and development of rural areas,  
Ekaterinburg, Russia

**Abstract.** The article contains the results of a study conducted by the author regarding the updating of the engineering environment to the changing functions of rural areas. The functions of rural areas identified by the author on the basis of scientific and methodological approaches are revealed.

**Keywords:** rural areas, engineered environment, functions, approaches, adaptation.

Сельские территории с 1950-х годов изменяют своё значение, что обусловлено как процессом агрессивной урбанизации, так и структурными социальными, технологическими, политическими сдвигами. В результате сельские территории России часть своих функций трансформировали, некоторые практически отбросили, а некоторые усилились.

В научной литературе выделяют различные функции сельских территорий, на основе классификационных признаков.

Данное исследование предполагало выделение качественных характеристик функций сельских территорий. Для этого был использован методологический аппарат научных подходов. Результаты исследования представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – Функции сельских территорий с позиций научных подходов**

Подход	Функции
Витальный	Место жизни (примерно 25 млн. чел.)
Инженерный	Пространство размещения рыночной и прочей инфраструктуры
Производственный	Место размещения производства продовольствия и сельхозсырья
Социальный	Место жизни малочисленных народов России; Сообщество с уникальной субкультурой
Экономический	Источник доходов населения; Важный элемент обеспечения макроэкономической стабильности

Источник: собственные исследования по данным [1-12].

Не принято выделять, но сельские территории являются частью пограничной зоны РФ, что накладывает на них функцию обеспечения безопасности и первичного субъекта приграничного экономического сотрудничества.

Как видно из данных таблицы 1, функции сельских территорий определяются двумя критериями: численностью населения и объёмом производства.

На базе данных показателей и следует выделять направления адаптации инженерной среды сельских территорий к трансформации их функций.

Исследование адаптационного процесса трансформации инженерной среды сельских территорий представлено в таблице 2.

Представленные в таблице 2 данные показывают, что адаптационный процесс инженерной среды к изменяющимся функциям сельских территорий во многом основан на цифровизации, т.к. структурным социальным сдвигом является сокращение сельского населения и его переселение в городскую местность.

Инженерная среда сельских территорий в процессе адаптации требует модернизации.

**Таблица 2 – Исследование адаптационного процесса трансформации инженерной среды сельских территорий**

Подход	Характеристика адаптации
Витальный	Создание автономных систем жизнеобеспечения домовладений
Инженерный	Разработка специальных инженерных решений (для быта и производства); цифровизация производственной и инфраструктурной сфер
Производственный	Размещение малых и средних производств, с использованием систем альтернативной генерации энергии
Трудовой	Сокращение численности занятых

Источник: собственные исследования по данным [1-12].

При осуществлении модернизации сельской инженерной среды целесообразно применять принцип развития потенциала, что должен заменить действующий в государственном управлении подход рыночной ёмкости. Это означает инвестирование средств сегодня в инженерную среду для создания условий для жизни и работы, чтобы сельские территории увеличили численность населения, а возможно, стали демографической базой страны.

#### Список использованных источников

1. Агропродовольственный сектор России в условиях «больших вызовов»: проблемы, риски, новые возможности : монография / А.И. Алтухов, А.Н. Семин, Е.И. Семёнова [и др.]. – М.: Фонд «Кадровый резерв», 2019. – 416 с.
2. Агропромышленный комплекс: стратегические инициативы : монография / В.В. Милосердов, А.Н. Семин, Ю.Р. Лутфуллин, М.М. Кислицкий. – М.: Фонд «Кадровый резерв», 2016. – 630 с.
3. Кислицкий М.М. Оценка работы фирмы на основе анализа взаимосвязи и взаимовлияния экономического роста и инновационных технологий / М.М. Кислицкий, А.А. Чумачев, Е.П. Ган // Агропродовольственная политика России. – 2013. – №8 (20). – С. 43-49.
4. Кислицкий М.М. Трансформация условий и экономических отношений в системе обеспечения населения продовольствием : монография / М.М. Кислицкий. – М.: ВНИИЭСХ, 2018. – 260 с.
5. Межотраслевая кооперация, ценовые отношения и доходность субъектов предпринимательства при разных типах поведения в сфере АПК : монография / О. А. Родионова, Е. И. Семёнова, А. С. Труба [и др.]; под научным руководством профессора О. А. Родионовой . – Москва: ООО «Сам Полиграфист», 2022. – 204 с.

6. Научные основы формирования модели smart-села в рамках эколого-инновационного подхода : монография / А.Н. Семин, В.Е. Ковалев, Ю.Р. Лутфуллин [и др.]. – М.: Изд-во «КОЛ ЛОК», 2021. – 220 с.
7. Совершенствование институциональной инфраструктуры АПК: вопросы теории и практики : монография/ А.Н. Семин, М.М. Кислицкий, А.С. Лылов, В.Ю. Ворона. – М.: ООО «КОЛ ЛОК», 2023. 255 с.
8. Теория, методология и практика реализации эквивалентных межотраслевых отношений в АПК : монография / О.А. Родионова, А.С. Труба, Л.А. Головина [и др.]; под ред. проф. О.А. Родионовой. – М.: Фонд «Кадровый резерв», 2019. – 220 с.
9. Трансформационные процессы и адаптация хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / О.А. Родионова, Е.И. Семёнова, Е.М. Дусаева, [и др.]. / Под науч. ред. проф. О.А. Родионовой. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2020. – 148 с.
10. Управление потребительской кооперацией. Теория. Методология. Практика. : монография / М.М. Кислицкий. – Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 246 с.
11. Управление развитием экономической системы социальной сферы : монография / М.М. Кислицкий, Ю.Р. Лутфуллин, И.Т. Фазлаев. Челябинск : УралГУФК, 2013. – 128 с.
12. Цифровые и проектные ориентиры трансформации экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / В.В. Милосердов, О.А. Родионова, Е.И. Семёнова [и др.]; под науч. ред. О.А. Родионовой. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2021. – 180 с.

### References

1. The agricultural and food sector of Russia in the context of “big challenges”: problems, risks, new opportunities: monograph / A.I. Altukhov, A.N. Semin, E.I. Semenov [and others]. – М.: Personnel Reserve Foundation, 2019. – 416 p.
2. Agro-industrial complex: strategic initiatives: monograph / V.V. Miloserdov, A.N. Semin, Yu.R. Lutfullin, M.M. Kislitsky. – М.: Personnel Reserve Foundation, 2016. – 630 p.
3. Kislitsky M.M. Assessing the work of a company based on an analysis of the relationship and mutual influence of economic growth and innovative technologies / M.M. Kislitsky, A.A. Chumachev, E.P. Gan // Agricultural policy of Russia. – 2013. – No. 8 (20). – pp. 43-49.

4. Kislitsky M.M. Transformation of conditions and economic relations in the system of providing the population with food: monograph / M.M. Kislitsky. – M.: VNIIESKH, 2018. – 260 p.

5. Intersectoral cooperation, price relations and profitability of business entities with different types of behavior in the agricultural sector: monograph / O. A. Rodionova, E. I. Semyonova, A. S. Truba [etc.]; under the scientific supervision of Professor O. A. Rodionova. – Moscow: Sam Polygraphist LLC, 2022. – 204 p.

6. Scientific basis for the formation of a smart village model within the framework of the environmental-innovative approach: monograph / A.N. Semin, V.E. Kovalev, Yu.R. Lutfullin [and others].. – M: KOL LOK Publishing House, 2021. – 220 p.

7. Improving the institutional infrastructure of the agro-industrial complex: issues of theory and practice: monograph / A.N. Semin, M.M. Kislitsky, A.S. Lylov, V.Yu. Crow. – M.: KOL LOK LLC, 2023. 255 p.

8. Theory, methodology and practice of implementing equivalent inter-industry relations in the agro-industrial complex: monograph / O.A. Rodionova, A.S. Trumpet, L.A. Golovin [and others]; edited by prof. O.A. Rodionova. – M.: Personnel Reserve Foundation, 2019. – 220 p.

9. Transformation processes and adaptation of economic entities in the agricultural sector: monograph / O.A. Rodionova, E.I. Semyonova, E.M. Dusaeva, [and others]. / Under scientific. ed. prof. O.A. Rodionova. – M.: Sam Polygraphist LLC, 2020. – 148 p.

10. Management of consumer cooperation. Theory. Methodology. Practice. : monograph / M.M. Kislitsky. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 246 p.

11. Management of the development of the economic system of the social sphere: monograph / M.M. Kislitsky, Yu.R. Lutfullin, I.T. Fazlaev. Chelyabinsk: UralGUFK, 2013. – 128 p.

12. Digital and design guidelines for the transformation of economic interaction between economic entities in the agricultural sector: monograph / V.V. Miloserdov, O.A. Rodionova, E.I. Semenova [and others].; under scientific ed. O.A. Rodionova. – M.: Sam Polygraphist LLC, 2021. – 180 p.

УДК 332.122

## РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН

**Попов Андрей Алексеевич**

научный сотрудник,  
отдел исследования проблем экономической безопасности,  
Уральский научно-исследовательский институт экономической  
безопасности и развития сельских территорий,  
г. Екатеринбург, Россия  
rusnauka@internet.ru

**Аннотация.** Статья посвящена актуализации содержания экономических зон как экономического явления. Автор рассматривает экономические зоны с различных социально-экономических подходов. На основе генерального признака характеризуется сущность экономических зон, что также является основой моделей их функционирования.

**Ключевые слова:** экономическая зона, безопасность, регион, отрасль, развитие, подход.

## ROLE AND IMPORTANCE OF FORMATION OF SPECIAL ECONOMIC ZONES

**Popov Andrey Alekseevich**

Researcher,  
department for research of economic security problems,  
Ural Research Institute of Economic Security and Rural Development,  
Ekaterinburg, Russia

**Abstract.** The article is devoted to updating the content of economic zones as an economic phenomenon. The author examines economic zones from various socio-economic approaches. The essence of economic zones is characterized on the basis of a general characteristic, which is also the basis of their functioning models.

**Keywords:** economic zone, security, region, industry, development, approach.

Особые экономические зоны представляют собой комплексное решение общественно-экономических задач. Параметры данного решения, как

правило, сочетают в себе аспекты пространственного, социального и экономического развития.

Уникальность применения государством инструментария особых экономических зон обусловлена разномасштабностью воздействия. Особые экономические зоны можно использовать как для развития относительно малых объектов, так и для развития отраслей экономики, крупных административно-территориальных единиц.

Результаты исследования смыслового содержания особых экономических зон представлено в таблице 1.

**Таблица 1 – Смысловое содержание особых экономических зон с позиций научных подходов**

Подход	Особая экономическая зона – это...
Институциональный	Уникальный экономический институт развития и поддержки
Инструментальный	Инструмент поддержки видов экономической деятельности или территорий; Инструмент обеспечения безопасности за счёт развития производственной базы определённого вида деятельности; Инструмент реализации государственных расходов (инвестиций)
Экономический	Экономическое явление увеличения уровня деловой активности в экономике, отрасли, территории
Правовой	Специальное регулирование предпринимательской деятельности, включая налогообложение
Проектный	Государственно-частный инвестиционный проект

Источник: собственные исследования на основе [1-12].

Как видно из данных таблицы 1, особая экономическая зона имеет проектно-инструменталистскую природу. Такое восприятие особой экономической зоны говорит о её потенциале в рамках механизма государственного стимулирования экономического развития, с выделением роли института развития территории.

Значение формирования особых экономических зон определяется успешностью их функционирования, которая достигается только при условии оптимально работающего организационно-экономического механизма.

Особые экономические зоны призваны обеспечить технологическое развитие, являются фундаментом инновационной экономики.

К сожалению, за современный период реализации политики стимулирования экономики посредством создания особых экономических зон, они не принесли заметного экономического эффекта.

Использование особых экономических зон в системе государственной политики государства требует совершенствования предлагаемых условий.

### Список использованных источников

1. Агропромышленный комплекс: стратегические инициативы : монография / В.В. Милосердов, А.Н. Семин, Ю.Р. Лутфуллин, М.М. Кислицкий. – М.: Фонд «Кадровый резерв», 2016. – 630 с.
2. Ильин С.Ю. Корпоративный маркетинг в современных условиях хозяйствования / С.Ю. Ильин, И.М. Гоголев, Г.Я. Остаев, М.М. Кислицкий // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2021. – № 3. – С. 127-136. DOI: 10.24412/2071-6435-2021-3-128-137.
3. Кислицкий М.М. Трансформация условий и экономических отношений в системе обеспечения населения продовольствием : монография / М.М. Кислицкий. – М.: ВНИИЭСХ, 2018. – 260 с.
4. Межотраслевая кооперация, ценовые отношения и доходность субъектов предпринимательства при разных типах поведения в сфере АПК : монография / О. А. Родионова, Е. И. Семёнова, А. С. Труба [и др.]; под научным руководством профессора О. А. Родионовой . – Москва: ООО «Сам Полиграфист», 2022. – 204 с.
5. Научные основы формирования модели smart-села в рамках эколого-инновационного подхода : монография / А.Н. Семин, В.Е. Ковалев, Ю.Р. Лутфуллин [и др.]. – М: Изд-во «КОЛ ЛОК», 2021. – 220 с.
6. Семин А.Н. Развитие методологического аппарата прогнозирования состояния институциональной среды АПК / А.Н. Семин, М.М. Кислицкий, А.С. Лылов // АПК: экономика, управление. – 2022. – № 11. – С. 53-60. DOI: 10.33305/2211-53
7. Совершенствование институциональной инфраструктуры АПК: вопросы теории и практики : монография/ А.Н. Семин, М.М. Кислицкий, А.С. Лылов, В.Ю. Ворона. – М.: ООО «КОЛ ЛОК», 2023. 255 с.
8. Теория, методология и практика реализации эквивалентных межотраслевых отношений в АПК : монография / О.А. Родионова, А.С. Труба, Л.А. Головина [и др.]; под ред. проф. О.А. Родионовой. – М.: Фонд «Кадровый резерв», 2019. – 220 с.
9. Трансформационные процессы и адаптация хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / О.А. Родионова, Е.И. Семёнова, Е.М. Дусаева, [и др.]. / Под науч. ред. проф. О.А. Родионовой. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2020. – 148 с.
10. Управление потребительской кооперацией. Теория. Методология. Практика. : монография / М.М. Кислицкий. – Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 246 с.



11. Управление развитием экономической системы социальной сферы : монография / М.М. Кислицкий, Ю.Р. Лутфуллин, И.Т. Фазлаев. Челябинск : УралГУФК, 2013. – 128 с.

12. Цифровые и проектные ориентиры трансформации экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / В.В. Милосердов, О.А. Родионова, Е.И. Семёнова [и др.]; под науч. ред. О.А. Родионовой. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2021. – 180 с.

### References

1. Agro-industrial complex: strategic initiatives: monograph / V.V. Miloserdov, A.N. Semin, Yu.R. Lutfullin, M.M. Kislitsky. – М.: Personnel Reserve Foundation, 2016. – 630 p.

2. Ilyin S.Yu. Corporate marketing in modern economic conditions / S.Yu. Ilyin, I.M. Gogolev, G.Ya. Ostaeв, M.M. Kislitsky // STAGE: Economic Theory, Analysis, Practice. – 2021. – No. 3. – P. 127-136. DOI: 10.24412/2071-6435-2021-3-128-137.

3. Kislitsky M.M. Transformation of conditions and economic relations in the system of providing the population with food: monograph / M.M. Kislitsky. – М.: VNIIESKH, 2018. – 260 p.

4. Intersectoral cooperation, price relations and profitability of business entities with different types of behavior in the agricultural sector: monograph / O. A. Rodionova, E. I. Semyonova, A. S. Truba [etc.]; under the scientific supervision of Professor O. A. Rodionova. – Moscow: Sam Polygraphist LLC, 2022. – 204 p.

5. Scientific basis for the formation of a smart village model within the framework of the environmental-innovative approach: monograph / A.N. Semin, V.E. Kovalev, Yu.R. Lutfullin [and others].. – М: KOL LOK Publishing House, 2021. – 220 p.

6. Semin A.N. Development of a methodological apparatus for forecasting the state of the institutional environment of the agro-industrial complex / A.N. Semin, M.M. Kislitsky, A.S. Lylov // AIC: economics, management. – 2022. – No. 11. – P. 53-60. DOI: 10.33305/2211-53

7. Improving the institutional infrastructure of the agro-industrial complex: issues of theory and practice: monograph / A.N. Semin, M.M. Kislitsky, A.S. Lylov, V.Yu. Crow. – М.: KOL LOK LLC, 2023. 255 p.

8. Theory, methodology and practice of implementing equivalent inter-industry relations in the agro-industrial complex: monograph / O.A. Rodionova, A.S. Trumpet, L.A. Golovina, M.M. Kislitsky, O.T. Kopytina, O.V. Logacheva, T.G.

Evsyukova, A.A. Pertsev; edited by prof. O.A. Rodionova. – М.: Personnel Reserve Foundation, 2019. – 220 p.

9. Transformation processes and adaptation of economic entities in the agricultural sector: monograph / O.A. Rodionova, E.I. Semyonova, E.M. Dusaeva, [and others]. / Under scientific. ed. prof. O.A. Rodionova. – М.: Sam Polygraphist LLC, 2020. – 148 p.

10. Management of consumer cooperation. Theory. Methodology. Practice. : monograph / M.M. Kislitsky. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 246 p.

11. Management of the development of the economic system of the social sphere: monograph / M.M. Kislitsky, Yu.R. Lutfullin, I.T. Fazlaev. Chelyabinsk: UralGUFK, 2013. – 128 p.

12. Digital and design guidelines for the transformation of economic interaction between economic entities in the agricultural sector: monograph / V.V. Miloserdov, O.A. Rodionova, E.I. Semenova [and others].; under scientific ed. O.A. Rodionova. – М.: Sam Polygraphist LLC, 2021. – 180 p.

Издатель и учредитель:  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»

Адрес издательства:  
111395, г. Москва, ул. Юности, д. 5.

E-mail: [info@journal-nib.com](mailto:info@journal-nib.com)  
<https://journal-nib.com/>

Москва  
2023