



# Прогрессивная



# ЭКОНОМИКА

Международный  
научно-исследовательский  
журнал

№5 / 2021

### **Главный редактор журнала:**

**Куликова Ирина Викторовна**, кандидат экономических наук (08.00.05), доцент кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

### **Члены редакционной коллегии:**

**Хапилин Станислав Анатольевич**, доктор экономических наук (08.00.14), доцент кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

**Азиева Раиса Хусаиновна**, кандидат экономических наук (08.00.05), профессор кафедры «Экономическая теория и государственное управление» Института цифровой экономики и технологического предпринимательства, Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщиков, Чеченская Республика, Россия

**Магомаева Лейла Румановна**, доктор экономических наук (08.00.10), заведующая кафедрой «Информационные системы в экономике», директор института цифровой экономики и технологического предпринимательства», Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщиков, Чеченская Республика, Россия

**Токаев Нох Хасанбиевич**, доктор экономических наук (08.00.10), профессор, заведующий кафедрой «Финансы и кредит» факультета экономики и управления, Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия

**Токаева Татьяна Ивановна**, доктор экономических наук (08.00.01), профессор, профессор кафедры «Экономика факультета экономика и управления», Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия

**Лопастейская Людмила Геннадьевна**, кандидат экономических наук (08.00.05), доцент кафедры «Экономика, налогообложение и бухгалтерский учет», Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

**Лазарев Владимир Николаевич**, доктор экономических наук (08.00.05), профессор, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент», Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

**Сигунова Татьяна Анатольевна**, кандидат экономических наук (08.00.05), профессор, профессор кафедры «Финансовый учет и контроль», МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

**Джандарова Луиза Хусановна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экология и природопользование» (08.00.05), Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщиков, Чеченская Республика, Россия

**Власова Екатерина Яковлевна**, доктор экономических наук (08.00.05), профессор кафедры «Природообустройство и водопользование», Уральский государственный горный университет, Екатеринбург, Россия

**Цыдыпова Алена Викторовна**, кандидат экономических наук (08.00.10), Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, Улан-Удэ, Россия

**Стоянова Инна Анатольевна**, доктор экономических наук (08.00.05), профессор кафедры промышленного менеджмента, заместитель директора, Центр стратегического менеджмента и конъюнктуры сырьевых рынков Горного института НИТУ «МИСиС», Москва, Россия

**Яндыганов Яков Яныбаевич**, доктор географических наук, профессор, заслуженный деятель науки и образования, профессор кафедры «Сервисная экономика», Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

**Бекмурзаева Рашия Хамзатовна**, кандидат экономических наук (08.00.05), доцент кафедры «Экономика и экономическая безопасность предприятий и отраслей», Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова, Грозный, Россия

ИНН / ОГРНИП: 310263101740 / 321312300063333

ISSN электронной версии: 2713-1211

**Регистрационный номер СМИ:** Эл № ФС77-82380 выдан 23.12.2021 Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

**Префикс DOI:** 10.54861

**E-mail:** progressive-science@yandex.ru

**Сайт:** <https://progressive-economy.ru>

© Прогрессивная экономика, 2021 г.

**Подписано к публикации: 20.05.2021**

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

**Лукашенко Т.Р.**

ПРИМЕНЕНИЕ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИЙ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ 5

**Кайзер Ю.Ф.**

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЯ  
ВНЕШНЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ДОЛГА УКРАИНЫ..... 20

**Ван Шэнмин**

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК  
МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ . 35

**Синькова Ю.Н., Куприянова Л.М.**

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ  
АССОРТИМЕНТНОЙ И ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ..... 47

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

DOI: 10.54861/27131211\_2021\_5\_5

УДК 336.717.132

### ПРИМЕНЕНИЕ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИЙ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

*Лукашенко Т.Р., кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия*

**Аннотация.** В настоящее время ключевыми воздействующими факторами в банковском секторе являются экономическая и цифровая трансформация, финансовые инновации и развитие информационных технологий. Технология блокчейн с интеграцией криптовалюты является базовой технологией с многообещающим применением в банковском секторе. В данной статье проведено исследование влияния технологий блокчейн на банковскую отрасль, которое направлено на анализ технологических функций с использованием модели и анатомии архитектуры блокчейн. Выявлены возможности и риски использования блокчейн в банковской сфере. Наибольшая значимость придается переходу от конфронтации банковской отрасли и блокчейн-технологий к симбиозу на основании противоречий и симбиоза.

**Ключевые слова:** банковский сектор, финансовая сфера, блокчейн, технологии.

## **APPLICATION OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN THE BANKING SECTOR**

*Lukashenok T.R., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia*

**Abstract.** Currently, the key influencing factors in the banking sector are economic and digital transformation, financial innovation and the development of information technology. Blockchain technology with cryptocurrency integration is a basic technology with promising applications in the banking sector. In this article, a study of the impact of blockchain technologies on the banking industry is conducted, which is aimed at analyzing technological functions using the model and anatomy of the blockchain architecture. Many studies of blockchain technology are conducted on the basis of consensus algorithms, and four of them are discussed in this article. The greatest importance is attached to the transition from the confrontation of the banking industry and blockchain technologies to a symbiosis based on contradictions and symbiosis.

**Keywords:** banking sector, financial sector, blockchain, use of blockchain technologies, cryptocurrency.

*JEL classification: G21, G15, G24.*

**Для цитирования:** Лукашенко Т.Р. Применение блокчейн-технологий в банковском секторе // Прогрессивная экономика. 2021. №5. С. 5–19.

### **Введение**

Первоначально банковская отрасль являлась посредником при осуществлении финансовых транзакций за счет обеспечения базиса для движения денежных средств. Технологии всегда оказывали влияние на банковскую систему: под воздействием информационного и технологического

развития банки трансформируют свой стиль работы. Для передачи информации банки используют SWIFT. Таким образом, банковская отрасль полностью зависит от технологий для выполнения своих повседневных операций, поэтому блокчейн может стать важным катализатором развития банковской отрасли.

Банковская отрасль подвергается критике ввиду ее неэффективности, дороговизны и недостаточной прозрачности. Блокчейн-технологии предлагают решения для данных проблем, а также обеспечивают конкурентное преимущество. Интерес к блокчейн-технологиям значительно вырос, поэтому центральные банки и правительства страны также рассматривают варианты его использования.

В современных условиях банки постоянно разрабатывают новые способы ускоренного проведения транзакций для улучшения обслуживания клиентов, обеспечивая прозрачность для клиентов и регулирующих органов с повышением экономической эффективности [1]. Блокчейн – важная технология с перспективными сценариями применения в банковской отрасли, поскольку блокчейн может преобразовать банковскую отрасль, сделав процесс более демократичным, прозрачным, безопасным и эффективным.

Блокчейн включает в свою структуру несколько технологий, таких как распределенное хранилище данных, механизм консенсуса, двухточечная передача и алгоритмы шифрования. Он действует как децентрализованный реестр, который эффективно отслеживает транзакции между двумя сторонами несмотря на то, что эти стороны имеют одновременный доступ к обновлению цифрового реестра и системы, взломать практически невозможно.

Более 90 центральных банков применяют блокчейн-технологии по всему миру, и 80% банков прогнозируют интегрировать блокчейн с технологией распределенного реестра. Таким образом, большинство банков на пути к внедрению блокчейн для реформирования традиционных банковских процедур [3].

## **Обзор литературы**

Банковская отрасль предоставляет широкий спектр финансовых операций: банковские депозиты, торговые операции, хранение, страхование, клиринг, расчетные счета. Клиенты оплачивают оптимальное осуществление транзакций в банковской системе для движения денежных средств.

Порядок работы в банковской сфере является повторяющимся, трудоемким и дорогостоящим, что определяет необходимость внедрения технологических решений для модернизации существующей модели, одновременно с этим банки направляют свою деятельность на снижение операционных расходов бэк-офиса.

Стартапы в сфере финансовых технологий с использованием новейших технологий и блокчейн бросают вызов банкам, предлагая более быстрые, прозрачные и дешевые услуги. Им уже удалось захватить значительную долю рынка платежной индустрии. В условиях растущего конкурентного рынка блокчейн является потенциальным инструментом для роста и развития банковской отрасли [12].

В настоящее время банки играют жизненно важную роль в мировой экономике, и в прошлом они сталкивались со многими проблемами и вызовами. Финансовый кризис 2008 года и кризис в результате COVID-2019 показал, что экономика очень чувствительна к действиям участников и нуждается в оптимальной стратегии функционирования для предоставления качественных услуг в банковской отрасли.

Далее рассмотрим достоинства и недостатки использования блокчейн в банковской отрасли, а также потенциальные варианты применения для формирования оптимальной финансовой системы с достаточным уровнем устойчивости [13]. Технология блокчейн может использоваться в различных функциях в финансовой и банковской отраслях, которые полностью зависят от технологий.

Таким образом, технология блокчейн обладает неограниченными перспективами для изменения всей финансовой индустрии. Среди различных



воздействий, проанализированных на основе анализа данных, обсуждаются пять основных воздействий, связанных с банковским сектором. Банки играют ключевую роль в трансграничных платежах с момента создания денежных операций. С ростом числа платежных компаний банки потеряли значительную долю рынка в платежном сегменте. Они превосходят показатели банка с точки зрения скорости, стоимости, гибкости и прозрачности и представляют серьезную угрозу для платежных услуг банка.

### **Результаты**

Банки используют сеть SWIFT для отправки и получения международных платежей, которая является сетью обмена сообщениями, позволяющая банкам и другим финансовым учреждениям отправлять и получать финансовую информацию с помощью защищенных кодов [10]. SWIFT – самый безопасный и надежный способ международных платежей, но это длительный и дорогостоящий процесс [4]. Среднее время перевода составляет 1–5 рабочих дней, а средняя стоимость составляет 40–50 долларов США (Transfer Wise). Чтобы решить эти проблемы, банки тестируют технологию блокчейн, чтобы найти более быстрое и лучшее решение [9].

Банкам необходимо иметь собственные сети блокчейн, позволяющие им переводить средства напрямую в сеть другого банка. Все транзакции записываются и не подлежат изменению. Реестр будет доступен для вовлеченных сторон, и посредник не потребуется. Таким образом, технология блокчейн может сократить время и затраты, связанные со SWIFT.

Технология блокчейн может помочь решить текущие проблемы глобальных платежей, предлагая новые решения. Третье лицо не обязано производить международный платеж.

Обычно при использовании SWIFT требуется третья сторона (а иногда и четвертая сторона), которой являются банки зависимости от связи банка. Сеть блокчейн напрямую связывает две стороны и облегчает прямую транзакцию. Транзакция блокчейн может быть завершена за часы по сравнению с 1-5 рабочими днями в случае SWIFT.

Банки играют важную роль в финансировании мирового товарного потока. По оценкам Всемирной торговой организации (ВТО), около 80-90% мировой торговли поддерживается торговым финансированием [9]. Торговое финансирование – это кредитная поддержка и гарантия оплаты, предоставляемая финансовыми посредниками для выполнения торговой сделки.

Одной из распространенных форм торгового финансирования является аккредитив. Аккредитив – это письменный документ, составляемый банком от имени покупателя, обещающий продавцу, что сумма покупки будет выплачена в установленный срок, в противном случае банки не будут обязаны выплатить эту сумму. (ВТО). Как и международный платеж, составление аккредитива – сложный и длительный процесс [8], что по-прежнему требует большого количества документов и ручной проверки, что увеличивает затраты и время. Технология блокчейн может помочь повысить эффективность и снизить эксплуатационные расходы с помощью смарт-контрактов [11; 12].

Блокчейн можно использовать для упрощения большого процесса составления аккредитива. Как только стороны, участвующие в торговле, имеют свою собственную сеть блокчейн, информация может быть передана в частный распределенный реестр, и соглашение может быть заключено с помощью смарт-контрактов [12].

Для решения проблем торгового финансирования были инициированы различные концепции, такие как Skuchain10, которая облегчает торговлю B2B и ее финансирование, предоставляя решение для смарт-контрактов и отслеживая все этапы торговой сделки от заказа, отгрузки до окончательных платежей [7].

Система КУС считается еще одним важным применением блокчейн в банковской сфере. Среднее время, необходимое банкам для завершения процесса КУС, составляет около 26 дней [10]. КУС регулируется правовой базой во избежание отмывания денег и финансирования терроризма.

В настоящее время клиенты должны предоставлять реквизиты в каждый банк, чтобы открыть счет. Данные хранятся в централизованной системе банка и доступны только им. С помощью технологии блокчейн данные клиента могут храниться в блоке, и этот блок может использоваться совместно банками [5], что увеличивает эффективность работы и устраняет повторяющиеся работы. Данные, хранящиеся в блоках, неизменяемы и обеспечивают правильность информации. Таким образом, после того, как данные сохранены, они могут использоваться другими банками.

Технология блокчейн обладает огромным потенциалом для преобразования торговой системы на рынке капитала. Рынок капитала включает в себя сложную процедуру, и расчеты по счетам часто занимают много времени. На рынках капитала существует множество посредников, таких как банки (в основном инвестиционные), брокеры, инвесторы, кредитные агентства и другие, которые активно участвуют на рынке.

### **Обсуждение**

Текущая проблема с рынком капитала заключается в том, что существуют разные клиринговые и расчетные системы, поскольку вовлечено много сторон, отсюда возникает высокий риск контрагента. Невыполнение обязательств одной из сторон может повлиять на весь рынок.

Исследование, проведенное инвестиционным банком Goldman Sachs, показывает, что блокчейн может ежегодно экономить 6 миллиардов долларов на рынке капитала [6]. Исследование проводилось всего на четырех приборах, так что реальной экономии ожидается больше. Блокчейн может изменить способ выдачи активности, записи балансов, клиринга и расчетов, а также отчетности с использованием смарт-контрактов.

Блокчейн также может изменить финансовую отчетность и соответствие нормативным требованиям. Банки и другие финансовые учреждения должны регулярно предоставлять отчеты, такие как налоговые, аудиторские и другие финансовые отчеты. Каждый банк обязан своевременно предоставлять

отчеты, что особенно важно для борьбы с мошенничеством и отмыванием денег.

Регулярная подготовка отчетов в соответствии с правилами требует времени и рабочей силы. Блокчейн может быть полезен в автоматизации отчетности и экономии времени и денежных средств. Транзакции могут регистрироваться и обновляться автоматически. Это облегчило бы работу как банков, так и регулирующего совета.

Транзакции можно отслеживать, что может помочь в деятельности, связанной с отмыванием денег [9]. Возможность блокчейн записывать транзакцию и отслеживать историю облегчит работу аудитора и регулирующего органа. Это могло бы помочь банкам автоматизировать финансовую отчетность и соблюдение нормативных требований. Многие банки и регулирующие органы тестируют способы внедрения блокчейн.

Сегодня банковская отрасль столкнулась с такими проблемами, как удорожание операций, мошеннические атаки на централизованные серверы и обеспечение прозрачности транзакций. Большинство банковских операций требует ручной обработки и документации, требует участия посредников и требует много времени.

Блокчейн предоставляет решения для банков, поскольку помогает исключить транзакции посредников и упрощает транзакции криптографии в реальном времени. Таким образом, большинство банков переняли эту технологию и увеличили свою прибыль. Следующие факторы оценки выявляют проблемные направления в процессе текущего состояния, которую можно решить с помощью функции решения блокчейн. Воздействие технологии цепочки блоков резюмируется следующим образом (таблица 1):

*Таблица 1*

### **Влияние технологии блокчейн на банковскую сферу**

Функции	Система оценки	Влияние Blockchain Fit
Посредник	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие комиссии для посредника?</li> <li>• Задержка из-за обработки через посредника?</li> <li>• Существует ли посредник из-за отсутствия доверия?</li> </ul>	Технология распределенного реестра блокчейн облегчает дезинтермедиацию, тем самым снижая затраты и уменьшая задержку.

Прозрачность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участвуют ли несколько участников?</li> <li>• Помогает ли повышение прозрачности транзакции участникам.</li> </ul>	Хеш-коды / указатели записей, записанных в цепочке блоков, являются неизменными и необратимыми, что не позволяет вносить изменения и устраняет риск мошенничества.
Хранение информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хранится ли одна и та же информация в нескольких местах?</li> <li>• Является ли согласованность данных проблемой?</li> </ul>	Распределенный реестр и механизм консенсуса блокчейн обеспечивают согласованность данных между несколькими участниками.
Ручная обработка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включает ли процесс ручные операции?</li> <li>• Насколько высока цена согласования?</li> </ul>	Блокчейн поддерживает автоматизированный контрольный журнал транзакций, тем самым сокращая ручную обработку для проверки и согласования данных.
Доверие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть ли доверие между участниками?</li> <li>• Имеют ли несколько участников право изменять транзакции?</li> <li>• Есть ли риск мошеннических транзакций?</li> </ul>	Смарт-контракты позволяют кодифицировать бизнес-правила, проверки и согласования, тем самым сокращая ручную обработку.
Документация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеется ли документация на бумаге?</li> <li>• Требуется ли создание большого количества документов / отчетов?</li> </ul>	Смарт-контракты позволяют проводить бизнес-проверки и автоматическую сверку для прямой обработки
Чувствительность ко времени	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Будет ли выигрыш в транзакциях, если они будут синхронными или в реальном времени?</li> </ul>	Блокчейн позволяет производить расчеты по зарегистрированным транзакциям почти в реальном времени, снижая риски и обеспечивая улучшенное обслуживание клиентов.

*Источник: составлено автором на основе [2; 7; 13]*

Блокчейн широко используется в банковской сфере Европы, Америки и Китая. We.Trade была первой транзакцией на основе блокчейн, и теперь существует множество платформ транзакций, таких как One Pay, Batavia, Marco Polo, Voltron, BBVA и Indra.

1. We.Trade была создана в 2017 году девятью банками, включая Deutsche Bank, KBC, Nordea, HSBC, Robobank, Natixis, UnitCredit и Societe Generale [12]. Цель этой платформы – совершать сильные трансграничные транзакции. Это уникальная платформа на основе смарт-контрактов в реальном времени, которая обеспечивает интерфейс «Знай своего клиента».

2. Батавия был разработан 5 банками, включая Commerzbank, UBS, CaixaBank, BankofMontreal, с использованием технологии блокчейн [7]. Это обеспечивает безопасные транзакции в короткие сроки, поэтому Batavia исключила оплату счетов и сэкономила время, используя децентрализованную общую бухгалтерскую книгу.

3. BBVA и Indra – это самая первая платформа для корпоративных займов. Все транзакции прозрачны благодаря комбинации частного и публичного блокчейна. Таким образом, у них есть возможность отслеживать детали транзакции.

4. One Pay позволяет совершать международные транзакции в реальном времени с разными валютами. Клиент может проверить, получит ли он точную сумму до транзакции. Эти транзакции быстрые и недорогие.

5. Voltron – это финансовая торговая платформа, основанная на блокчейн для обмена кредитов. Voltron – это открытая платформа, любой желающий может легко присоединиться и обмениваться документами в сети. Эта платформа позволяет финансовым отраслям и банкам предоставлять клиентам недорогие более быстрые услуги.

Быстрый рост финансовых технологий изменил бизнес-модель банковского дела, предоставив инновационные решения. Банки, использующие современные финансовые технологии, привлекают своих клиентов, предоставляя более эффективные, прозрачные, удобные и автоматизированные финансовые услуги, чем традиционные банки.

В настоящее время сегмент финансовых технологий включает в себя блокчейн и криптовалюты, искусственный интеллект, машинное обучение, цифровую консультационную и обучающую систему, мобильные платежные системы и краудфандинг [9]. Среди них это исследование обсудит влияние блокчейн и криптовалют банковскую отрасль. Трудно количественно оценить рост и размер использования финансовых технологий в банковской сфере. В результате роста финансовых технологий это новая волна стартапов в области цифрового банкинга.

Таким образом, блокчейн открывает множество возможностей в банковской сфере:

– банки, использующие блокчейн, предоставляют финансовые услуги экономически эффективным и гибким способом;

– расширенный доступ к капиталу: блокчейн появляется в одноранговой сети, предоставляя кредиты пользователям, которые не могут получить банковские кредиты;

– преимущество в стоимости – это обеспечивает более низкие и быстрые транзакции и услуги; блокчейн помогает сократить такие расходы, как трансграничные переводы, и ускорить способы оплаты;

– помогает повысить финансовую устойчивость;

– Повышение безопасности: большинство банков используют блокчейн для повышения безопасности транзакций с помощью хэш-шифрования и связи между блоками [11].

Кроме того, блокчейн помогает предотвратить различные риски и утечку информации:

– высокий операционный риск: использование блокчейн в банковской сфере увеличивает сложность систем и ограниченные знания и опыт в управлении рисками;

– Кибер-риски – облачные вычисления, искусственный интеллект и другие технологии, способствующие увеличению взаимосвязи, потенциально делают более уязвимыми для кибератак [11].

– риск мошенничества или злоупотребления служебным положением;

– риск соблюдения требований в отношении конфиденциальности данных.

### **Заключение**

Технология блокчейн открывает множество возможностей с неизмеримыми ценностями, что обеспечивает уникальный способ установления криптографических транзакций, позволяя упростить денежное обращение в мире. Гиганты банковской индустрии начали поиск возможных новых вариантов использования для расширения своих услуг с помощью блокчейн.

Данная технология произвела революцию в основных секторах систем кредитной информации, клиринга платежей, кредитных систем, цифровой

проверки, систем хранения аудита, краудфандинга, смарт-контрактов и KYC в банковской сфере. PBFT – лучший алгоритм консенсуса для платежей и транзакций. Банки использовали POW для цифровой проверки, потому что это лучший алгоритм, обеспечивающий лучшую безопасность. PBFT или BFT в основном используются для синдицированного кредитования в банковской сфере.

PoW, Pos и DPoS используются для краудфандинга в банковском секторе. В зависимости от типа криптовалюты в смарт-контрактах будут изменены алгоритмы. Если криптовалютой является биткойн, для смарт-контрактов большую часть времени мы используем POW. Если криптовалюта – это Ethereum, для смарт-контрактов большую часть времени мы используем POS. Большинство банков использовали PoW для KYC. Перспектива внедрения этой технологии в банковскую отрасль наступит в ближайшем будущем [2].

При использовании блокчейн возникают некоторые проблемы. Чтобы решить эти проблемы, необходимо предоставить средства для снижения первоначальных затрат на внедрение блокчейн в банковском секторе. Сложность использования системы высока, поэтому разработчики должны уменьшить сложность и предоставить пользователям предварительные знания. Тогда возможно минимизировать проблемы принятия и использования, связанные с технологией блокчейн в банковской сфере.

### **Литература**

1. Casey M., Crane J., Gensler G., Johnson S. & Narula N. The Impact of Blockchain Technology on Finance: A Catalyst for Change. London: Centre for Economic Policy Research. 2019. 250 p.
2. Edwards J. Bitcoin's Price History. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/forex/121815/bitcoins-price-history.asp> (date of application: 14/03/2021).



3. Freuden D. Hybrid blockchains: the best of both public and private. Bravenewcoin. URL: <https://bravenewcoin.com/insights/hybrid-blockchains-the-best-of-both-publicand-private> (date of application: 11/03/2021).
4. Goldman Sachs. URL: <https://www.goldmansachs.com/> (date of application: 14/03/2021).
5. Guo Y., Liang C. Blockchain application and outlook in the banking industry // Financial Innovation. 2016. No 2 (24). pp.2–12.
6. Gupta A., Gupta S. Blockchain technology: Application in Indian banking sector. URL: <https://search.proquest.com/docview/2247499893?accountid=10007> (date of application: 11/03/2021).
7. Hassani H., Huang X., Silva E. Banking with blockchain-ed big data // Journal of Management Analytics Taylor and Francis Ltd., 2018. No 3.22. pp. 40–48.
8. Higginson M., Hilal A. & Yugac E. Blockchain and retail banking: Making the connection. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/blockchain-and-retail-banking-making-the-connection> (date of application: 10/11/2021).
9. Isaksen E.M. The Future of Cross Border Payments. Stavanger. University of Stavanger. Master of Sciences Thesis. 2018. 280 p.
10. Kapoor S. AltCoins: Cryptocurrencies beyond BitCoin. URL: <https://www.itexchangeweb.com/blog/altcoins-cryptocurrencies-beyond-bitcoin/> (date of application: 04/04/2021).
11. Khatri Y. Over 50 Banks, Firm’s trial Trade Finance App built with R3’s Corda Blockchain. URL: <https://www.coindesk.com/over-50-banks-firms-trial-trade-finance-appbuilt-with-r3s-corda-blockchain>. (date of application: 09/03/2021).
12. Oh J., Shong I. A case study on business model innovations using Blockchain: focusing on financial institutions // Asia Pac. J. Innov. Entrep. 2018. Vol. 11. No. 3. pp. 335–344.

13. Reiff N. Why Bitcoin has a volatile value. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing/052014/why-bitcoins-value-so-volatile.asp> (date of application: 11/04/2021).

### **References**

1. Casey M., Crane J., Gensler G., Johnson S. & Narula N. The Impact of Blockchain Technology on Finance: A Catalyst for Change. London: Centre for Economic Policy Research. 2019. 250 p.

2. Edwards J. Bitcoin's Price History. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/forex/121815/bitcoins-price-history.asp> (date of application: 14/03/2021).

3. Freuden D. Hybrid blockchains: the best of both public and private. Bravenewcoin. URL: <https://bravenewcoin.com/insights/hybrid-blockchains-the-best-of-both-publicand-private> (date of application: 11/03/2021).

4. Goldman Sachs. URL: <https://www.goldmansachs.com/> (date of application: 14/03/2021).

5. Guo Y., Liang C. Blockchain application and outlook in the banking industry // Financial Innovation. 2016. No 2 (24). pp.2–12.

6. Gupta A., Gupta S. Blockchain technology: Application in Indian banking sector. URL: <https://search.proquest.com/docview/2247499893?accountid=10007> (date of application: 11/03/2021).

7. Hassani H., Huang X., Silva E. Banking with blockchain-ed big data // Journal of Management Analytics Taylor and Francis Ltd., 2018. No 3.22. pp. 40–48.

8. Higginson M., Hilal A. & Yugac E. Blockchain and retail banking: Making the connection. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/blockchain-and-retail-banking-making-the-connection> (date of application: 10/11/2021).

9. Isaksen E.M. The Future of Cross Border Payments. Stavanger. University of Stavanger. Master of Sciences Thesis. 2018. 280 p.

10. Kapoor S. AltCoins: Cryptocurrencies beyond BitCoin. URL: <https://www.itexchangeweb.com/blog/altcoins-cryptocurrencies-beyond-bitcoin/> (date of application: 04/04/2021).

11. Khatri Y. Over 50 Banks, Firm's trial Trade Finance App built with R3's Corda Blockchain. URL: <https://www.coindesk.com/over-50-banks-firms-trial-trade-finance-appbuilt-with-r3s-corda-blockchain>. (date of application: 09/03/2021).

12. Oh J., Shong I. A case study on business model innovations using Blockchain: focusing on financial institutions // Asia Pac. J. Innov. Entrep. 2018. Vol. 11. No. 3. pp. 335–344.

13. Reiff N. Why Bitcoin has a volatile value. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing/052014/why-bitcoins-value-so-volatile.asp> (date of application: 11/04/2021).

УДК 336.16

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЯ  
ВНЕШНЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ДОЛГА УКРАИНЫ**

*Кайзер Ю.Ф., кандидат технических наук, доцент, Сибирский  
федеральный университет, г. Красноярск, Россия*

**Аннотация.** В статье осуществлен анализ основных элементов стратегии управления и обслуживания внешнего государственного долга Украины. Выявлена динамика роста внешнего государственного долга в Украине за последние восемь лет. Показаны основные задачи и направления деятельности правительства в сфере достижения баланса между теоретическим формированием стратегии и ее практическим воплощением в жизнь. Проанализирована важность нормативно-правового регулирования механизма реализации стратегии управления и обслуживания внешнего государственного долга. Обоснована необходимость скорейшего принятия на высшем уровне закона о внешнем государственном долге. Осуществлена оценка современной нормативно-правовой базы в вопросе ее соответствия требованиям управления государственным долгом в условиях трансформации рыночных отношений и дальнейшего урегулирования макроэкономической ситуации в Украине. Выделены макро- и микроуровни долговых рисков в общей структуре управления долговыми рисками стратегии управления и обслуживания государственного долга Украины. Указано, что наиболее важными и опасными являются рыночные риски, которые тесно связаны с колебанием валют и изменением платежей по процентам по взятым обязательствам. В заключении предоставлены конкретные предложения для

разработки и внедрения эффективной стратегии управления и обслуживания государственного долга Украины.

**Ключевые слова:** стратегия, рыночная экономика, внешний государственный долг, управление, долговые риски, денежные средства.

## **DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR MANAGING AND SERVICING THE EXTERNAL PUBLIC DEBT OF UKRAINE**

*Kaiser Yu.F., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Siberian  
Federal University, Krasnoyarsk, Russia*

**Abstract.** The article analyzes the main elements of Ukraine's external public debt management and servicing strategy. The dynamics of growth of external public debt in Ukraine for the last eight years is revealed. The main tasks and directions of government activity in the sphere of achieving a balance between the theoretical formation of the strategy and its practical implementation are shown. The importance of normative-legal regulation of the mechanism of realization of the strategy of management and service of external public debt was analyzed. The necessity of the earliest adoption at the highest level of the law on the external public debt was substantiated. The evaluation of modern legal and regulatory framework in terms of its compliance with the requirements of public debt management in terms of transformation of market relations and further settlement of the macroeconomic situation in Ukraine was carried out. The macro and micro levels of debt risks in the general structure of debt risk management strategy of public debt management and servicing of the state debt of Ukraine were singled out. It indicates that the most important and dangerous are market risks, which are closely related to currency fluctuations and changes in interest payments on the undertaken obligations. The conclusion provides specific proposals for the development and implementation of an effective strategy for the management and servicing of public debt of Ukraine.

**Keywords:** strategy, market economy, external public debt, management, debt risks, money.

*JEL classification:* G01, P33, P45, H63.

**Для цитирования:** *Кайзер Ю.Ф. Разработка стратегии управления и обслуживания внешнего государственного долга Украины // Прогрессивная экономика. 2021. №5. С. 20–34.*

### Введение

Сегодня в условиях динамичного развития и диверсификации отечественной рыночной экономики чрезвычайно важное значение имеет система обслуживания государственного долга и стратегия управления им. Именно стратегия управления государственным долгом позиционируется в развитых экономических системах как действенный инструмент регулирования национальной экономики на макроуровне. Понятно, что от эффективности внедрения и выполнения такой стратегии во многом зависит и финансовая стабильность, и экономическая безопасность государства.

Анализируя мировой опыт, можно констатировать, что в развитых странах мира вопросу разработки, внедрения и совершенствования стратегии управления государственным долгом уделяется значительное внимание со стороны государственных институтов, что в будущем позволяет избегать негативных последствий как для финансово-экономической системы государства, так и для благосостояния ее граждан. В Украине, к сожалению, до сегодняшнего времени регулирования процессами накопления и обслуживания государственного долга проходило с уклоном на потребности оперативного финансирования его дефицита. Поэтому это неизбежно отражалось и на объемах роста, и на динамике, и на структуре государственного долга. Только лишь недавно отечественные финансово-экономические институты начали процесс формирования долгосрочной

стратегии управления и обслуживания государственного долга. Понятно, что ее нужно было соответствующим образом корректировать, уточнять, настраивать и интегрировать в общую систему управления финансово-экономической жизнью государства для наиболее полной минимизации долговых рисков, негативного влияния на экономические процессы в государстве и способствовать достижению оптимального соотношения между долговыми рисками и объемами расходов по обслуживанию государственного долга Украины.

*Цель статьи:* исследовать сущность, основные элементы и особенности формирования оптимальной стратегии управления и обслуживания государственного долга Украины как важного фактора повышения эффективности финансово-экономической политики государства на современном этапе ее развития.

### **Обзор литературы**

Вопросу управления государственным долгом и его обслуживанию были в центре внимания многих отечественных и зарубежных исследователей в области экономики и финансов. Среди них следует назвать таких авторов, как Т. Вахненко [1], А.И. Вивчар, М.К. Бондарчук [2], Е.В. Крайчак [5], О.П. Макар [6] и др.

### **Результаты и обсуждение**

Внешний государственный долг страны – это задолженность государства перед иностранными кредиторами за предоставленные ими займы и кредиты в иностранных банках, проценты, что уплачиваются по предоставленным средствам, и средства, полученным от размещения на международных рынках государственных ценных бумаг. В общую сумму долговых обязательств государства входит также и гарантированный государственный долг – деньги, которые государство получило в результате принятых на себя гарантий и обязательств, в том числе и обязательства, взятые на себя государством за третьих лиц, то есть обязательства отечественного финансового рынка перед иностранными нерезидентами.

В последние годы темпы роста внешнего государственного долга неуклонно росли, и по состоянию на 21.12.2018 он впервые достиг отметки выше 50 млрд. долл. США (таб. 1). В 2019 году после проведенных выплат кредиторам – по евробондам 661 млн. долл. США (2015 год выпуска) и 444 млрд. долл. США – по облигациям 2015 года, долг страны несколько уменьшился и достиг отметки 49,574 млрд. долл. США. Кроме того, в сентябре 2019 года была погашена задолженность Украины перед МВФ (согласно программе stand-by 2014 года) в сумме 156 млн. долл. США [3].

*Таблица 1*

**Динамика объемов внешнего государственного долга и  
гарантированного государством долга Украины в 2012-2019 гг. (млн.  
долл. США)**

Дата	Совокупный долг, млн. долл. США	%	Государственный долг, млн. долл. США	%	Гарантированный долг, млн. долл. США	%
01.01.2012	37474,5	+2,1	24507,1	+3,2	12967,5	-3,1
01.01.2013	38658,8	+3,1	26137,7	+6,6	12521,1	-3,4
01.01.2014	37536,0	- 2,9	27901,4	+6,7	9634,6	-23
01.01.2015	38792,2	+3,3	30809,1	+10	7983,1	-17
01.01.2016	43445,4	+12	34427,0	+11	9018,5	+13
01.01.2017	45604,6	+5	36048,3	+5	9556,3	+6
01.01.2018	48989,4	+7,4	38490,1	+6,7	10499,3	+10
01.01.2019	50462,5	+3	39706,6	+3,2	10755,8	+2,4
01.09.2019	49574,1	-1,8	39815,0	+0,3	9759,1	-9,3

*Источник: составлено автором на основе [3]*

Такие огромные объемы выплат по обслуживанию внешнего государственного долга Украины во многом стали следствием непродуманной, малоэффективной и несистемной деятельности властных структур в предыдущие годы. Именно поэтому назрела насущная необходимость концептуального переосмысления и реформирования стратегии управления и обслуживания внешнего государственного долга Украины.



В стратегию управления и обслуживания государственным долгом Украины входят специфические методы, инструменты, отдельные процедуры и рычаги воздействия, которые направлены на:

- пополнение согласно подписанным международным документам с новыми долговыми обязательствами, направленными к долговому портфелю Украины;
- своевременное обслуживание государственного долга;
- его оптимизацию [1].

Основная цель такой стратегии – достичь соответствия национальным интересам Украины и обеспечить минимально возможный уровень затрат государства при уменьшении долговых рисков.

Для достижения соответствующего баланса между формированием такой стратегии и ее практической реализацией необходимы значительные усилия правительства, которое должно учитывать при этом следующие обязательные компоненты:

- 1) законодательное обеспечение долговой политики государства;
- 2) управления долговыми рисками;
- 3) активное управление государственным внешним долгом;
- 4) содействие развитию национального рынка государственных ценных бумаг с целью частичной переориентации с внешних государственных заимствований на внутренние.

Правительство обязано на основе всестороннего анализа и мониторинга добиваться экономической и финансовой приемлемости обоснованности темпов, объемов и структуры роста государственного долга, а также возможностей его обслуживания. При этом чиновники не должны отступать от основных целевых ориентиров, указанных в стратегии, и оценки степени и характера рисков независимо от событий на рынке и уровня развития отечественной экономики.

Для нормализации и оптимизации механизма формирования и реализации стратегии управления и обслуживания внешнего

государственного долга Украины необходимо соответствующее нормативно-правовое регулирование. Поэтому первоочередной проблемой является оптимизация законодательного поля в данной области, поскольку отсутствие четкой системы нормативного обеспечения регулирования расходов на обслуживание и погашение государственного долга является серьезным препятствием в достижении надлежащего уровня государственной долговой политики. Исходя из этого, первоочередной задачей государственных институтов является принятие специализированного закона о государственном долге, который бы значительно ускорил процессы создания эффективной стратегии управления и обслуживания государственного долга. По мнению А.П. Макара, это позволит преодолеть существующие противоречия между отдельными существующими нормативно-правовыми актами, регулирующими сейчас механизм погашения и обслуживания государственного долга [6, с.284].

О необходимости совершенствования нормативной базы управления и обслуживания государственного долга говорят и специалисты Счетной палаты Украины, которые указывают на многочисленные нарушения как в процессе осуществления долговых выплат, так и в процессе разграничения полномочий между отдельными органами государственной власти.

Поэтому на сегодняшний день назрела насущная необходимость усовершенствовать существующую стратегию управления и обслуживания государственного долга Украины, повысить уровень координации в процессе совместных действий органов законодательной и исполнительной власти, а также определить основные приоритетные направления максимально эффективного использования средств, поступивших от полученных от внешних кредиторов заемных средств.

По оценкам экспертов, современная нормативно-правовая база Украины не соответствует всем нуждам и требованиям трансформации рыночных отношений и урегулирования макроэкономической ситуации в государстве.

Все это, в свою очередь, вызывает необходимость решения неотложных задач, связанных с вопросами:

- разграничения полномочий государственных органов власти в отношении основных приоритетов и направлений государственной политики в сфере управления и обслуживания государственного долга Украины;
- определения оптимальных величин, структуры и других параметров государственного долга;
- предоставления государством гарантий выплат по государственному долгу и определения основных приоритетов в данной сфере;
- выявление возможностей по обеспечению управления и обслуживания государственного долга механизмами финансового рынка [5].

Для этого недавно в комитете Верховной Рады Украины по вопросам бюджета был разработан новый законопроект «О государственном долге и гарантированном государством долге». Основными целями данного законопроекта являются:

- 1) создание необходимых предпосылок для разграничения полномочий органов государственной исполнительной власти и повышение ответственности этих органов за принятые решения в сфере долговой политики;
- 2) создание эффективной и системной законодательной базы по вопросам регулирования долговой сферы и регламентации соответствующих принципов организации стратегии управления и обслуживания государственного внешнего долга;
- 3) создание эффективного и действенного механизма управления и обслуживания государственного внешнего долга при одновременном предотвращении долговым рискам.

Кроме того, в сентябре 2019 года Кабинет Министров Украины инициировал создание отдельного государственного агентства, которое будет заниматься исключительно вопросами управления и обслуживания государственного долга. По словам министра Кабинета Министров Д.

Дубилета, «...Министерство финансов Украины создает новый орган центральной власти – отдельное агентство, которое будет отвечать за государственный долг... Таким образом, очень важный и существенный вопрос – работа с государственным долгом – будет отделен, деполитизирован, чтобы вести его профессиональнее. Это правильное решение, которое, надеюсь, Верховная Рада поддержит...» [4].

Не менее важным вопросом является управление долговыми рисками в структуре общей стратегии управления и обслуживания государственного долга Украины. При этом финансисты говорят об особом внимании к долговым рискам микро- и макроуровня. Их следует рассмотреть более детально.

1. В процессе исследования долговых рисков макроуровня необходимо, по мнению экспертов, анализировать, прежде всего, реальную социально-экономическую ситуацию в стране, в частности, финансовую политику, динамику уровня ВВП, политические риски, инфляционный, таможенную, тарифную политику государства и тому подобное. Эти факторы отражают уровень готовности государства перед иностранными инвесторами выполнять свои долговые обязательства. Поэтому подавляющее большинство долговых рисков макроуровня отражают общий уровень риска, который выступает как своеобразный ориентир в процессе определения степени и объема компенсационных выплат иностранным кредиторам за этот риск. Его, впрочем, можно избежать, однако для этого необходима действенная, взвешенная, скоординированная, последовательная политика государства в сфере бюджетирования, таможенно-фискальной и монетарной политики.

2. Риски микроуровня, на наш взгляд, играют все же гораздо большую роль при выявлении общего рискового порога. Поэтому следует обратить внимание на:

- рыночные риски;
- операционные риски;
- риски ликвидности;

– судебные риски.

Среди них, по мнению В.М. Федосова, А.А. Колот, наиболее influential является рыночный риск, поскольку он тесно связан с колебанием валют и изменением платежей по процентам взятых обязательств. Это, как считает исследователь, в конечном итоге может привести к серьезным негативным изменениям в структуре расходов бюджета и появлению риска ликвидности. В таком случае государственный долг начнет рефинансироваться государством по завышенным ценам, что создаст новые дополнительные нагрузки на отечественную финансово-экономическую систему [8].

Отметим, что важное значение в процессе управления и обслуживания государственного долга Украины имеет процесс минимизации негативного влияния последствий рисков. Чтобы эффективно минимизировать эти последствия, государственным органам следует оптимизировать саму структуру долгового портфеля государства, принимая во внимание реальные процентные ставки, валюту погашения долга, сроки погашения, источники средств, а также необходимых для этого инструментов государственного займа. Такие действия позволят уменьшить зависимость внешних государственных заимствований гораздо менее рискованными способами. Однако не следует забывать об управлении и обслуживании уже ранее взятых кредитов, сохраняя минимально возможный уровень риска. Поэтому государство должно активно использовать наиболее действенные и распространенные в международной практике средства активных операций конверсии, хеджирование, диверсификацию, консолидацию и др.

Как одним из вариантов оптимизации стратегии управления и обслуживания государственного долга может стать продажа временно высвобожденных денежных средств, хранящихся на счетах Госказначейства, за межбанковские кредиты. Это позволит усилить мультипликационный эффект от тех средств, которые уже аккумулированы государственной фискальной службой. Этот вариант оптимизации уже достаточно давно

распространен во Франции, Великобритании, Нидерландах, Ирландии и других странах ЕС. Так, например, Государственная казначейская служба Нидерландов ежедневно согласовывает с местным Национальным банком балансы по основным остаткам. Это делается для того, чтобы избыточные средства направить на финансовый рынок, а искусственно созданный дефицит покрыть через специальные краткосрочные внутренние ссуды. Надеемся, что данный метод можно также внедрить в практику управления и обслуживания государственного долга Украины [7].

Как отмечает Т. Вахненко, первым шагом к оптимизации управления государственным долгом на самом высоком уровне должна стать реорганизация первичного рынка. Такая реорганизация предполагает разработку и внедрение стратегии управления и обслуживания государственным долгом Украины, которая должна быть основана на глубоком и всестороннем анализе рисков, затрат и быть направленной на увеличение доли внутреннего государственного долга в общей структуре госдолга. При этом обязательно параллельно должна происходить и разработка программы развития рынка отечественных ценных бумаг для того, чтобы сформировать полноценный и ликвидный внутренний рынок ценных бумаг. Это, в свою очередь, позволит уменьшить стоимость государственных займов, снизить имеющиеся долговые риски и улучшить тем самым имидж Украины на международной арене как ответственного и надежного эмитента [1].

Кроме того, крайне важным направлением уменьшения долговой нагрузки на отечественную экономику из-за внешних долгов является реорганизация и активизация рынка внутренних государственных займов. Тем самым правительство обезопасит себя от вероятных негативных последствий в виде резких колебаний валюты, скачков инфляции или оттока капиталов. По нашему мнению, это позволит лучше сбалансировать саму структуру государственного долга, а также повысит финансовую устойчивость

отечественной экономики к внешним негативным изменениям через общее укрепление финансовой системы.

Не менее важным направлением оптимизации системы управления внешним государственным долгом является ограничение роста взятых под гарантии государства условных долговых обязательств. Как считает А.И. Вивчар и др., достичь этого можно через разработку Министерством финансов единого перечня критериев, которым должны соответствовать те из государственных предприятий, которые в перспективе могут привлечь под государственную гарантию внешние кредиты. Исследователь предлагает выделить следующие критерии:

- инвестиционное направление внешних займов и их долгосрочный характер;
- доходность и платежеспособность тех предприятий, которые претендуют на получение внешних займов;
- достаточный объем валютных поступлений от основной деятельности, который должен иметь претендент на внешний заем.

Тем самым, по мнению А.И. Вивчар, М.К. Бондарчука, после использования Министерством финансов Украины данных критериев значительно повысится эффективность использования отечественными государственными предприятиями внешних займов, что создаст необходимые условия для недопущения в будущем значительных финансовых потрясений [2].

### **Заключение**

Таким образом, для разработки и внедрения эффективной стратегии управления и обслуживания государственного долга Украины необходимо осуществить ряд мероприятий:

- разработка основных элементов стратегии управления внутренних и внешних государственных займов;
- проведение предстоящих государственных внешних заимствований с учетом особенностей финансово-экономической безопасности государства;

- обращение к иностранным кредиторам с предложениями по реструктуризации их долговых требований, чтобы привести все государственные выплаты в соответствие с реальным состоянием бюджета;
- внесение предложений в международные кредитно-финансовые институты относительно рефинансирования платежей, которые необходимо выплатить Украине в ближайшие годы;
- достижение минимально возможного уровня дефицита государственного бюджета с целью удержания на приемлемом уровне основных долговых индикаторов;
- диверсификация собственной валюты, в первую очередь, за счет проведенных в новых валютах внешних заимствований для снижения уровня валютных рисков;
- стимуляция дальнейшего развития внутреннего рынка капитала для его частичной переориентации с внешних источников заимствований на внутренние;
- осуществление продажи временно высвобожденных денежных средств на счетах Государственного Казначейства для нейтрализации существующих долговых рисков, а также минимизации потребностей экономики государства во внешних займах.

### **Литература**

1. Вахненко Т. Концептуальные основы управления внешним национальным долгом Украины // Экономика Украины. 2007. № 1. С. 14–24.
2. Вивчар А.И., Бондарчук М.К. Проблемы управления государственным долгом в условиях финансового кризиса и пути решения // Научно-теоретический журнал наука и экономика. 2013. №4 (32). С. 25–31.
3. Внешний государственный долг Украины. Официальный сайт Министерства финансов Украины [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign> (дата обращения: 28.04.2021).



4. Кабмин утвердил законопроект о агентстве по управлению госдолгом // Информационное агентство «Униан» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.unian.ua/economics/finance/10676634-kabmin-zatverdiv-zakonoproekt-pro-agentstvo-z-upravlinnya-derzhborgom.html> (дата обращения: 05.05.2021).

5. Крайчак Е.В. Система управления государственным внешним долгом Украины // Экономика и государство. 2018. № 5. С. 38–42.

6. Макар О.П. Совершенствование системы управления государственным долгом как предпосылки экономического роста // Вестник Национального лесотехнического университета Украины: сборник научно-технических трудов. Львов, 2012. Вып. 22.1. С. 284.

7. Среднесрочная стратегия управления государственным долгом на 2018-2020 годы // Министерство финансов Украины [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/17-presentation-2018/08.2018/strategiya-upravlinnya-derzhavnim-borgom-na-2018-2020-roki.pdf> (дата обращения: 02.05.2021).

8. Федосов В.М., Колот А.А. Управление государственным долгом в контексте риск-менеджмента // Финансы Украины. 2008. № 3. С. 3–30.

### **References**

1. Vakhnenko T. Kontseptual'nye osnovy upravleniya vneshnim natsional'nym dolgom Ukrainy // Ekonomika Ukrainy. 2007. № 1. S. 14–24.

2. Vivchar A.I., Bondarchuk M.K. Problemy upravleniya gosudarstvennym dolgom v usloviyakh finansovogo krizisa i puti resheniya // Nauchno-teoreticheskii zhurnal nauka i ekonomika. 2013. №4 (32). S. 25–31.

3. Vneshnii gosudarstvennyi dolg Ukrainy. Ofitsial'nyi sait Ministerstva finansov Ukrainy [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign> (data obrashcheniya: 28.04.2021).

4. Kabmin utverdil zakonproekt o agentstvo po upravleniyu gosdolgom // Informatsionnoe agentstvo «Unian» [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.unian.ua/economics/finance/10676634-kabmin-zatverdiv-zakonproekt-pro-agentstvo-z-upravlinnya-derzhborgom.html> (data obrashcheniya: 05.05.2021).

5. Kraichak E.V. Sistema upravleniya gosudarstvennym vneshnim dolgom Ukrainy // *Ekonomika i gosudarstvo*. 2018. № 5. S. 38–42.

6. Makar O.P. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya gosudarstvennym dolgom kak predposylki ekonomicheskogo rosta // *Vestnik Natsional'nogo lesotekhnicheskogo universiteta Ukrainy: sbornik nauchno-tekhnicheskikh trudov*. L'vov, 2012. Vyp. 22.1. S. 284.

7. Srednesrochnaya strategiya upravleniya gosudarstvennym dolgom na 2018-2020 gody // *Ministerstvo finansov Ukrainy* [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/17-presentation-2018/08.2018/strategiya-upravlinnya-derzhavnim-borgom-na-2018-2020-roki.pdf> (data obrashcheniya: 02.05.2021).

8. Fedosov V.M., Kolot A.A. Upravlenie gosudarstvennym dolgom v kontekste risk-menedzhmenta // *Finansy Ukrainy*. 2008. № 3. S. 3–30.

УДК 658

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
КАК МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Ван Шэнмин, магистрант, Казанский приволжский федеральный  
университет, г. Казань, Россия*

**Аннотация.** В современных экономических условиях вопросу применения сбалансированной системы показателей в России уделяется недостаточное внимание, однако этот инструмент способен оказать существенную помощь предприятиям, относящимся к малому бизнесу, в преодолении хаоса и всестороннем развитии с целью выхода предприятия на новый уровень развития. В данной статье рассмотрен вопрос разработки системы сбалансированных показателей (далее – ССП) как механизма стратегического управления предприятием на примере коммерческой организации по производству обуви. Выявлены основные составляющие сбалансированной системы показателей, отражающие различные аспекты деятельности предприятия, включая: финансовый клиентский аспект, аспект развития и обучения, операционный аспект или аспект развития бизнес-процессов предприятия. Помимо этого, в рамках данной статьи разработан проект системы сбалансированных показателей для предприятия по производству обуви. В качестве эмпирической базы рассмотрена миссия компании, ее видение, основные цели, а также основной потенциал ее развития и перспективы дальнейшего роста. Таким образом, охватывая основные стороны функционирования предприятия, ССП может применяться как система измерения и улучшения эффективности деятельности компании.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, стратегия, видение, цели предприятия, измерение показателей бизнеса.

## **DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF BALANCED INDICATORS AS A MECHANISM FOR STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT**

*Wang Shengming, Master's student, Kazan Volga Federal University,  
Kazan, Russia*

**Abstract.** In modern economic conditions, insufficient attention is paid to the issue of using a balanced scorecard in Russia, but this tool is able to provide significant assistance to small business enterprises in overcoming chaos and comprehensive development in order to bring the enterprise to a new level of development. This article discusses the issue of developing a system of balanced indicators (hereinafter referred to as SSP) as a mechanism of strategic management of an enterprise on the example of a commercial organization for the production of shoes. The main components of a balanced scorecard reflecting various aspects of the company's activities are identified, including: the financial client aspect, the aspect of development and training, the operational aspect or the aspect of the development of business processes of the enterprise. In addition, within the framework of this article, a draft balanced scorecard system has been developed for a shoe manufacturing company. As an empirical basis, the company's mission, vision, main goals, as well as the main potential of its development and prospects for further growth are considered. Thus, covering the main aspects of the functioning of the enterprise, the SSP can be used as a system for measuring and improving the efficiency of the company.

**Keywords:** balanced scorecard, strategy, vision, enterprise goals, business performance measurement.

*JEL classification: L1, L26, L53, M12.*

**Для цитирования:** Ван Шэнмин. Разработка системы сбалансированных показателей как механизма стратегического управления предприятием // Прогрессивная экономика. 2021. №5. С. 35–46.

### **Введение**

В данный момент, как и на протяжении последних нескольких лет, российская экономика находится в состоянии рецессии, где происходит ужесточение конкуренции, а изменения внешней среды набирают ускорение [2]. Чтобы выживать в динамичной среде, бизнесу необходимо постоянно адаптироваться, совершенствовать инструменты управления, внедрять новые методики менеджмента, анализа и планирования.

Актуальность применения такого инструмента, как сбалансированная система показателей (далее ССП) вызвана необходимостью взаимоувязывания финансовых и нефинансовых показателей, стратегических целей и индикаторов достижения задач, а также различных сторон функционирования предприятия между собой [1; 5]. ССП позволяет оценивать различные аспекты деятельности компании, спланировать и обосновать дальнейшие желаемые результаты в комплексе.

Цель исследования: осуществить анализ теоретических аспектов сбалансированной системы показателей, определить особенности ее формирования и применения, рассмотреть практику разработки ССП на примере российского малого бизнеса – производителя качественной обуви на заказ в контексте видения и стратегии.

### **Результаты и обсуждение**

Для начала рассмотрим основные составляющие сбалансированной системы показателей [4]. Составляющие ССП отражают различные аспекты деятельности предприятия:

– финансовый аспект включает именно финансовые цели (такие показатели, как объем выручки или прибыли);

- клиентский аспект – это маркетинг (уровень удовлетворенности клиента, лояльность);
- аспект развития и обучения направлен, соответственно, на развитие и обучение (уровень квалификации сотрудников);
- аспект бизнес-процессов касается операционных процессов, коммуникации и т.д. (например, показатель уровня автоматизации компании).

Все вместе совокупность представленных показателей обеспечивают необходимый баланс при стратегировании. Ядром же системы является выбранная предприятием бизнес-стратегия [3].

На первом этапе проводится стратегический анализ сильных и слабых сторон внутренней среды и факторов внешней среды, а также возможностей и угроз и производится их пересечение.

На втором этапе определяются цели и видение будущего компании: определяются стратегические цели, затем из них строятся показатели с целевыми значениями и стратегические инициативы, которые позволят достигать целей и запланированных показателей.

На третьем этапе уже составляется стратегическая карта, которая представляет собой визуализацию логики и последовательности взаимовлияния показателей по различным составляющим.

В рамках данной статьи разработка ССП производится для конкретного предприятия. Эта компания В существует с 2017 г.

*Отрасль:* обувное производство.

*Ежемесячный оборот:* 1-2 млн. руб.

*Средний чек:* 12 тыс.руб.

*Сроки изготовления обуви:* около 3 месяцев.

Кроме обуви на заказ реализуют другие изделия из натуральной кожи – ремни, кошельки, сумки.

*Организационно-правовая форма* – ИП.

В рамках компании существует *три подразделения* – цех в Санкт-Петербурге (директор цеха и около 10 рабочих), московский и петербургский шоурум (по директору и 2 сотрудникам).

Интернет-магазин функционирует для всего мира, большинство заказов осуществляются на территории России, однако, периодически происходят и экспортные отправки другие государства.

*Миссия компании* – обеспечить россиян качественной индивидуальной обувью.

*Финансовые цели*, задаваемые собственником: повышение оборота, рентабельности продаж и активов, увеличение прибыли.

*Маркетинговые цели*: повышение узнаваемости бренда, возвратности клиента, показателей рентабельности инвестиций в рекламу, лояльности.

*Цели обучения*: рост компетенции производственного и обслуживающего персонала.

*Цели процессов*: снижение количества брака, улучшение качества сборки.

*Видение предприятия* – лидерство на рынке обуви индивидуального пошива в рамках Российской Федерации.

Компания активно растет и наращивает объемы выпуска. Здесь пока не произошел процесс корпоратизации, и ключевым лицом компании является ее основатель и идеолог. Именно за ним остается решение нестандартных вопросов и формулировка правил работы. Причем, организация не является полностью централизованной – у представителей на местах тоже есть определенные полномочия, к тому же в коллективе наблюдается современная свободная атмосфера.

Стратегическое лидерство здесь находится на промежуточном уровне развития – с одной стороны, культура компании предполагает инициативу сотрудников и некую долю свободы в принятии решений, с другой стороны, в спорных ситуациях руководитель оставляет за собой право принятия непопулярных решений, неодобряемых другими членами команды. Здесь не

хватает стратегического лидерства, как уравнивания сфокусированной аналитической точки зрения с человеческим аспектом разработки стратегии, и управление является по сути несбалансированным, что подтверждает актуальность разработки ССП для данного предприятия.

Анализ сильных и слабых сторон внутренней среды, а также возможностей и угроз внешней среды представим в табл. 1.

Таблица 1

### SWOT-анализ предприятия В

<p><b>Сильные стороны внутренней среды</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уникальный товар;</li> <li>• Относительно низкая цена;</li> <li>• Высокий уровень качества продукции, удобство обуви;</li> <li>• Индивидуальный пошив, производимый на основании точного замера параметров стопы клиента;</li> <li>• Возможность самостоятельно комбинировать элементы своей будущей обуви: цвет кожи, цвет и тип подошвы, выбор деталей;</li> <li>• Качественные исходные материалы;</li> <li>• Атмосферные шоурумы в двух крупнейших городах России;</li> <li>• Приветливый, мотивированный персонал;</li> <li>• Интернет-магазин;</li> <li>• Гибкая модель ценообразования;</li> <li>• Сплоченный коллектив;</li> <li>• Широкий ассортимент</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны внутренней среды</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкий уровень стандартизации процессов производства и передачи информации;</li> <li>• Долгие (неоправданно) сроки изготовления товара (3 мес);</li> <li>• Часто случающийся брак;</li> <li>• Ключевые посты в компании занимаются по принципу кумовства, а не на основании профессиональных и личных качеств;</li> <li>• Консервативная позиция касательно предложений и возможностей извне;</li> <li>• Короткий срок реального существования бренда (около 3 лет);</li> <li>• Много негативных отзывов из-за брака и сроков;</li> <li>• Плохо проработанный каталог;</li> <li>• Слабо проработанные, однообразные маркетинговые коммуникации;</li> </ul>
<p><b>Возможности внешней среды</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост рынка индивидуального производства обуви в России;</li> <li>• Выход на зарубежные рынки, где стоимость заказа подобной обуви в несколько раз выше при аналогичном уровне качества;</li> <li>• Развитие смежных отраслей – выход на рынок индивидуального производства одежды на заказ;</li> <li>• Тенденция к импортозамещению;</li> <li>• Государственная поддержка;</li> <li>• Банкротство и исчезновение прямых конкурентов;</li> <li>• -Постепенно, перенимается с запада тенденция к ношению одежды и обуви на заказ;</li> </ul>	<p><b>Угрозы внешней среды</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пандемия и борьба с ней;</li> <li>• Копирование уникальных моделей конкурентами;</li> <li>• Выход на рынок обуви индивидуального пошива новых игроков с большими ресурсами;</li> <li>• Рост цен на материалы (кожа и комплектующие);</li> <li>• Поднятие ставки арендной платы;</li> <li>• Смена тенденций спроса-моды;</li> <li>• Сезонные спады (что регулярно происходит);</li> <li>• Экономическое обнищание населения;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Использование других видов коммуникаций, например, налаживание публичных отношений;</li><li>• Более широкое освещение бренда.</li></ul>	
---	--

*Источник: составлено автором*

На основании проведенного SWOT-анализа сформируем выводы и рекомендации на стыке внутренних и внешних факторов, которые позволят предприятию стать более конкурентоспособным и эффективным и приблизят к построению целей и метрик ССП.

1. Компания должна использовать свои сильные стороны, чтобы воспользоваться возможностями внешней среды: использовать уникальность товара, сарафанное радио и качество продукции для захвата растущего рынка; использовать относительно низкую стоимость продукции; опыт в производстве обуви на заказ для открытия нового направления – производства одежды на заказ.

2. Компания должна использовать сильные стороны, чтобы нейтрализовать угрозы внешней среды: развивать Интернет-магазин, чтобы выживать в условиях самоизоляции; производить уникальный товар, чтобы предотвратить копирование; использовать возможности гибкого ценообразования в случае повышения цен на исходные материалы.

3. Нужно проработать слабые стороны, чтобы не упускать возможности внешней среды: стандартизировать процессы и внедрить практику контроля качества с целью обеспечения конкурентоспособности на рынке, отдавать ключевые посты, исходя из профессиональных качеств для выхода на зарубежные рынки.

4. Не допустить, чтобы слабые стороны привели к реализации угроз: снизить количество брака, чтобы успешно противостоять текущим конкурентам и новым игрокам; расширять каталог для нивелирования сезонных спадов (летняя обувь), глубиннее прорабатывать маркетинговые коммуникации в эпоху снижения покупательской способности населения.

## Результаты и обсуждение

Сформируем цели и метрики по отдельным направлениям.

*Стратегия:* развитие рынка, стратегия концентрированного роста.

*Финансы.* Стратегическая цель – увеличение ежемесячного объема продаж  
Индикатор – прирост выручки. Значение – до 3 млн. руб. месяц.  
Мероприятия – стимулирование спроса, мотивация персонала.

*Клиенты.* Стратегическая цель 1 – повысить уровень лояльности клиентов. Индикатор – доля довольных клиентов в отзывах на сайте. Значение 90%. Мероприятия – модернизация производственных бизнес-процессов, переход к клиентоориентированности, изменение политики взаимоотношений с недовольными клиентами. Стратегическая цель 2 – увеличить число клиентов, обращающихся по рекомендации. Значение – 50%. Мероприятия – скидки за рекомендации, улучшение качества.

*Внутренние бизнес-процессы.* Стратегическая цель – улучшить качество производимой продукции. Индикатор – процент отказов. Значение – 10%. Мероприятия: реформа производственной работы, изменение системы ответственности, введение стандартов и системы контроля качества.

*Обучение – рост – инновации.* Стратегическая цель – повышение компетентности каждого сотрудника путем оплаты им специальных курсов, с учетом их пожеланий и текущих ошибок. Индикатор – оценка на аттестации. Значение: 4 балла. Мероприятия – выбор, оплата, прохождение курсов каждым сотрудником с сохранением производительности на рабочих местах.

На основании анализа факторов составим стратегическую карту ССП (рис. 1).



меньше недовольных клиентов. В-пятых, будет больше клиентов, пришедших снова или по рекомендации.

Снижение отказов и увеличение числа клиентов, пришедших по «сарафанному радио» – увеличит доход в большей мере, чем будет потрачено на контроль качества. Это приведет также к росту рентабельности продажи, рентабельности рекламных инвестиций и увеличению, соответственно, прибыли. Для перехода на стадию зрелости компании нужно минимизировать «узкие» места, решив проблему с качеством, на предприятии В смогут осуществить скачок в новый этап, улучшить финансовые показатели и расти быстрее.

Самая актуальная стратегия – стратегия концентрированного роста, предусматривающая рост и усиление позиций компании на рынке, когда есть шанс стать лидером небольшого рынка. Предприятию нужно улучшать продукт, сервис, ассортимент, структуру управления – этого будет достаточно для дальнейшего органического роста и выхода на новый уровень.

### **Заключение**

Сбалансированная система показателей – эффективный инструмент для органического и всестороннего функционирования предприятия, рассматривающий отдельно такие сферы, как финансы, клиенты (маркетинг), обучение и развитие персонала, бизнес-процессы.

В рамках данной статьи было рассмотрено российское предприятие, производящее обувь на заказ, где были выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, а также цели и направления, задаваемые собственником бизнеса. На основании проведенного анализа и разработанной стратегической карты ССП были сформированы рекомендации, которые позволят предприятию органично развиваться и достигать целей.

### **Литература**

1. Абдрахманова, Д.Р. Система сбалансированных показателей в системе стратегического планирования на предприятии // Молодые лидеры-

2017: Материалы II Международного конкурса выпускных квалификационных и курсовых работ. Казань: «Рóкета Союз», 2017. С. 49–54.

2. Брыкалов С. М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. Казань: Бук, 2019. С. 128–130.

3. Рамперсад Х. Индивидуальная сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 166 с.

4. Семанов А.А., Куркина Н.Р. Реализация системы управления предприятием на основе системы сбалансированных показателей // Форум молодых ученых. 2018. № 10(26). С. 1076–1080.

5. Хафизова А.Р. Совершенствование системы сбалансированной системы показателей как эффективный инструмент стратегического управления организацией // Вестник современных исследований. 2018. № 8.2(23). С. 94–96.

### **References**

1. Abdrahmanova, D.R. Sistema sbalansirovannyh pokazatelej v sisteme strategicheskogo planirovaniya na predpriyatii // Molodye lidery-2017: Materialy II Mezhdunarodnogo konkursa vypusknih kvalifikacionnyh i kursovyyh rabot. Kazan': «Róketa Soyuz», 2017. S. 49–54.

2. Brykalov S. M. Osobennosti razvitiya strategicheskogo planirovaniya na predpriyatiyah Rossii // Innovacionnaya ekonomika: materialy Mezhdunar. nauch. konf. Kazan': Buk, 2019. S. 128–130.

3. Rampersad H. Individual'naya sbalansirovannaya sistema pokazatelej. M.: Olimp-Biznes, 2018. 166 s.

4. Semanov A.A., Kurkina N.R. Realizaciya sistemy upravleniya predpriyatiem na osnove sistemy sbalansirovannyh pokazatelej // Forum molodyh uchenykh. 2018. № 10(26). S. 1076–1080.

5. Hafizova A.R. Sovershenstvovanie sistemy sbalansirovannoj sistemy pokazatelej kak effektivnyj instrument strategicheskogo upravleniya organizaciej // Vestnik sovremennyh issledovanij. 2018. № 8.2(23). S. 94–96.

УДК 334.025

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ И ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ**

*Синькова Ю.Н., бухгалтер-эксперт, аспирант, Департамент учета,  
анализа и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва, Россия*

*Куприянова Л.М., кандидат экономических наук,  
доцент, доцент Департамента учета, анализа и аудита, заместитель  
заведующего кафедрой «Экономика интеллектуальной собственности»,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва, Россия*

**Аннотация.** В настоящее время вопрос аналитической обработки информации при планировании продаж продукции в различных производственных средах находится на стадии изучения, что определяет необходимость тщательного изучения методов управления ассортиментом и анализа ценовой политики. Данным положением обусловлена актуальность исследуемой темы. В статье поднята и описана проблема эффективного планирования и управления на различных этапах деятельности организации. При решении исследовательских задач эффективно использовался комплекс существующих фундаментальных методов исследования, в том числе анализ данных, экспертной оценки. Цель исследования – определить особенности планирования управленческого анализа как инструмента формирования ассортиментной и ценовой политики. Научная новизна заключается в изучении роли управленческого анализа как наиболее значимого инструмента при выведении организации на новый уровень посредством формирования ее политики в аспекте занимаемого положения в экономическом пространстве. В

результате определено, что наиболее эффективным инструментом формирования ассортиментной и ценовой политики является аналитическая обработка актуальной информации, реализуемая при подготовке управленческих решений. Практическая значимость работы заключается в возможности применить разработку на этапе управления продажами продукции, а также в процессе организации продвижения товаров (работ, услуг) на рынке.

**Ключевые слова:** ассортиментная политика, ценовая политика, управленческий анализ, информация, учет, экономическая организация, бизнес-процессы.

## **MANAGEMENT ANALYSIS AS A TOOL FOR FORMING ASSORTMENT AND PRICING POLICIES**

*Sinkova Yu.N., accountant-expert, postgraduate student, Accounting, Analysis and Audit Department,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia*

*Kupriyanova L.M., Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting,  
Analysis and Audit, Deputy  
Head of the Department "Economics of Intellectual Property", Financial  
University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia*

**Abstract.** At the present time the issue of analytical processing of information in planning the sales of products in different production environments is under study, which determines the need for careful study of methods of assortment management and analysis of pricing policy. This provision determines the relevance of the topic under study. The article raises and describes the problem of effective planning and management at various stages of the organization. At the solution of research tasks



set of existing fundamental methods of research, including data analysis, expert evaluation was effectively used. The aim of the research is to determine the peculiarities of planning management analysis as a tool for the formation of assortment and pricing policy. Scientific novelty lies in the study of the role of management analysis as the most significant tool in bringing the organization to a new level through the formation of its policy in the aspect of the position occupied in the economic space. As a result, it is determined that the most effective tool for forming the assortment and pricing policy is the analytical processing of relevant information, which is implemented in the preparation of management decisions. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the development at the stage of product sales management, as well as in the process of organizing the promotion of goods (works, services) in the market.

**Keywords:** assortment policy, pricing policy, management analysis, information, accounting, economic organization, business processes.

*JEL classification: G32, M31, M41.*

**Для цитирования:** Синькова Ю.Н., Куприянова Л.М. *Управленческий анализ как инструмент формирования ассортиментной и ценовой политики* // *Прогрессивная экономика*. 2021. №5. С. 47–60.

### **Введение**

В условиях макроэкономической нестабильности достаточно актуальными становятся вопросы выбора ценовой политики организаций как инструмента управления деятельностью с целью достижения лучших показателей финансовых результатов. Для достижения целей максимизации финансовых результатов применяются данные бухгалтерской и финансовой отчетности [2]. Данные управленческой отчетности являются более широкими и содержательными, в отличие от данных бухгалтерской отчетности. Так, наряду с фактическими данными, управленческая отчетность содержит

аналитическую информацию, данные, полученные в результате проведения операций бюджетирования и планирования.

Управленческий учет представляет собой упорядоченную систему по сбору, регистрации, обобщению и представлению информации о хозяйственной деятельности предприятия, необходимую для принятия управленческих решений [1]. Управленческий анализ представляет собой комплексный анализ внутренних ресурсов и внешних возможностей организации. Управленческий учет позволяет реализовать учетную, плановую, контрольную и аналитическую функции отчетности, а управленческий анализ – позволяет реализовать именно аналитическую функцию содержащейся в отчетах информации [3].

Управленческий анализ основан на данных управленческой отчетности и направлен на предоставление информации внутренним пользователям, а именно управляющему звену организации. Информация, полученная в рамках управленческого анализа, предоставляется в форме, удобной для конечного пользователя и форматы отчетов не регламентируются на законодательном уровне. Данные управленческого учета и управленческого анализа являются коммерческой тайной.

### **Обзор литературы**

Управленческий анализ все в большей мере приобретает ситуационный характер: на основании данных управленческой отчетности моделируются различные ситуации, связанные с экономической деятельностью хозяйствующих субъектов в условиях изменяющейся конъюнктуры [4]. Основной целью анализа является создание условий для достижения поставленных стратегических задач, таких как формирование ассортиментной и ценовой политики, обеспечивающих максимизацию прибыли организации или достижение иных целей, например, борьба за потребительские рынки с целью увеличения рыночной доли в ближайшей перспективе [2].

Информация, содержащаяся в управленческой отчетности, используется для управления производственным процессом и распределения материальных

благ, а также для решения различных организационных и технических вопросов, важной частью которых является экономическая информация.

Управленческую информацию можно классифицировать по разным критериям. Функция управления служит основным ориентиром для классификации. Такие функции, как учет, анализ, планирование, организация и координация, контроль, часто определяются как функции управления в соответствующей литературе. Реализация первых трех функций управления невозможна без учета, анализа и плановой информации соответственно. Нормативная информация также необходима для координации и мониторинга деятельности организации.

Исходная информация подразделяется на внутреннюю и внешнюю. В качестве места формирования внутренней информации выступают такие системы учета, как бухгалтерский, статистический и оперативный. По содержанию такая информация характеризуется сведениями о работе компании, которые выступают в качестве наиболее значимых для принятия решений. Внешняя состоит из информации о различных явлениях, процессах и сущностях, которые различаются в организации, например, цены на продукты, ценники ценных бумаг, а также информацию о предпочтениях и предпочтениях потребителей [3; 4].

Информация, необходимая для управленческого анализа, может предоставляться на регулярной или нерегулярной основе. Как правило, неструктурированная информация предоставляется в бухгалтерском учете, а информация финансовой отчетности предоставляется на регулярной основе. Заметим здесь, что данные управленческого учета включают в себя данные бухгалтерской отчетности, отчеты о финансовых результатах и т.д. Иными словами, управленческий учет оперирует существенно более широкой совокупностью данных, часть которых представляет собой коммерческую тайну [7].

Таким образом, можно заключить, что управленческий анализ основывается на экономической информации, то есть информации,

уменьшающей неопределенность и содержащей сведения о производственно-хозяйственной деятельности организации, а также об окружающей среде. Важной особенностью экономической информации, отличающей ее от экономических данных, является использование этих данных для решения конкретных задач [5].

Говоря о классификации экономической информации, считаем необходимым обратить внимание на ее предназначение. В зависимости от этого атрибута можно предоставлять информацию об организации внешним и внутренним пользователям. К внешним пользователям относятся инвесторы, акционеры, кредиторы и сотрудники организации. Чтобы принимать решения, нужно обладать информацией, которая дает представление о производительности и результатах организации, чтобы должным образом оценить производительность, конкурентоспособность и финансовую стабильность организации.

### **Результаты и обсуждение**

На протяжении всего процесса становления и развития рыночных отношений в нашей стране произошли коренные изменения во всех сферах отношений между государством и отдельными предприятиями. Существенным образом изменился характер информации, которой экономические субъекты обмениваются друг с другом в процессе взаимодействия. Наибольшим образом это связано с процессом приведения в исполнение реформы собственности, институциональной реформы и интеграции. При этом следует отметить, что одна из основных характеристик, которая присуща коммерческой организационной деятельности – это расширение экономической независимости и возможности выбора организационно-правовой для каждой организации. Также фирма может осуществлять собственную политику по части формирования ассортимента продукции и цен. Не менее важным является обеспечение и удовлетворения интересов всех участников бизнеса, а также возможность применения данных инструментов для дальнейшего развития организации. Следует отметить, что

современная рыночная экономика достаточно нестабильна. Данная проблема серьезно обострилась в связи с прошедшим не так давно глобальным экономическим кризисом, который значительно усложнил процесс привлечения финансовых источников и как следствие был ограничен ресурсный потенциал различных организаций. В этой связи ключом к успеху и долгосрочного функционированию национальных профессиональных учреждений является их способность справляться с объективными негативными факторами, выбирая модели стратегии и тактики, а также предоставляя достаточное количество средств и ресурсов, совмещая с эффективностью их использования. Это задача невозможна без составления грамотной продуктовой линейки и ценовой политики, которая бы учитывала все детали условия работы и организации труда для каждой конкретной экономической ситуации на рынке. Разработка методов управленческого анализа в масштабах организации и ценовой политики для неё в основном заключается в определении процедур анализа и диапазона используемых данных. Успешность проведения анализа зависит от качества входных данных, которые определяют как отрицательные, так и положительные тенденции фирмы, в данной исследуемой области объективно сравнивая их с другими управленческими решениями.

В условиях современной рыночной экономики следует разработать совершенно новый метод классификации, который мог бы быть основан на принципе теории ограничений и заключался бы в максимальном увеличении воздействия использования всех звеньев в текущее время. Эти этапы выступают ограничивающими факторами и не могут увеличивать производство, а значит и продажи сверх обозначенного организации уровня. Следует также сказать, что многие британские научные экономические публикации начали использовать данную идею в конце предыдущего века введя термин «пропускная способность», который в качестве существенной характеристики определял максимальный эффект от использования в заранее установленный период, то есть единицу времени. Таким образом, показатель

емкости отражал основное значение для данной фирмы. Так, например если говорить о дорожных покрытиях основной целью является пропускная способность транспортных средств, а значит, транспортное средство является целевым объектом. Ориентируясь на это утверждение, можно сказать о том, что пропускная способность дороги определяется максимальным количеством тех транспортных единиц, которые могут быть перемещены по данной дороге в единицу времени.

Положительный анализ управления продуктом, как на этапе продаж, так и на других этапах невозможен без качественной базы данных. Качество аналитической обработки и полученных выводов и рекомендаций, а, следовательно, конечный эффект от объема и ценовой политики во многом зависит от полноты информации, используемой для учета всех функций организации.

Например, круг задач, которые необходимо решить в бизнес-анализе, намного шире, чем в финансовом анализе, поэтому состав источников информации в контексте управленческого анализа очень разнообразен.

При планировании маркетинговой политики организации учитываются потребительские предпочтения, совокупность внутривидовых потребительских свойств продукта, погодно-климатические условия географических субъектов, политические режимы государств, мировоззренческие настроения населения и т. д.

На первом этапе планируется сбытовая политика организации, а также формирование ее объема и ценовой политики. Процесс планирования продаж должен включать:

- 1) Определение типа продукта (услуги), который организация намеревается продавать на рынке.

- 2) Оценку положения и конкурентоспособности организации на рынке. На этом этапе необходимо определить сегмент, который представляет собой вид продукта, связанный с лидером рынка.

- 3) Структуру продаж и цену продукта.

Этот шаг имеет первостепенное значение, потому что стабильность конечного результата организации и положение на рынке будут зависеть от того, насколько эффективно планируются масштаб и ценовая политика организации.

Второй шаг – реклама и продвижение. Цель рекламы – вызвать интерес конечного пользователя к приобретению товаров, продаваемых организацией. Помимо рекламы, могут быть разработаны и другие меры, стимулирующие покупку товаров: формирование системы скидок, организация различных акций, участие в социальных проектах организации и т.д.

На третьем этапе продукт передается потребителю либо по контракту с партнером, либо напрямую от организации.

Четвертый этап – послепродажное обслуживание, включая гарантийное.

На пятом этапе объем и ценовая политика корректируются в соответствии с меняющимися рыночными условиями. То есть фактически происходит возврат к первому шагу.

Формирование оптимального ассортимента и ценовой политики с учетом ограничивающих факторов внутренних и внешних характеристик – важная задача, которую нужно решать на первом этапе реализации продукции. Кроме того, вопросы информационного обеспечения управленческого анализа раскрываются на этапе планирования масштабов организации и ее ценовой деятельности.

Для формирования оптимального ассортимента и определения оптимально ценовой политики фирмы используются методы экономического анализа. Методология экономического анализа представляет собой «совокупность специальных приемов, используемых для обработки экономической информации о деятельности предприятий и объединений».

Методы и приемы анализа очень разнообразны и могут быть классифицированы по их характеристикам:

– формальные (числовые) методы часто основаны на использовании математических методов. Они находят широкое применение как в практике

ретроспективного анализа (факторный анализ), так и перспективного (линейное и нелинейное программирование).

– неформальные (эвристические) методы не используют никаких математических инструментов и могут обрабатывать как входные, так и выходные данные. В основном это методы, основанные на экспертном опыте, знаниях и интуиции. Самый распространенный метод – экспертная оценка [5].

Реализация предложенной методологии в основном предполагает использование численных методов обработки информации. В этом случае состав метода зависит от задачи на разных этапах его реализации. Определим следующие общие действия на этапах методологии управленческого анализа:

- определение предмета и цели анализа;
- проверка экономической информации на предмет достоверности и качества;
- использование методов экономического анализа, определение показателей и систем расчета;
- поиск и выбор альтернативных вариантов;
- обобщение результатов с целью формирования управленческих решений и экономической интерпретации.

Так, формирование общей методологии управленческого анализа, а также управленческий анализ объема и ценовой политики организации следует начинать с цели анализа и определения объектов и субъектов.

Предлагаемый нами метод основан на принципе теории ограничений, который предполагает, что использование ограничивающих факторов может максимизировать эффект. Имея это в виду, цель анализа управления стратегией классификации и ценообразования определяется нами следующим образом: подготовить аналитическую информацию, чтобы организация могла сформировать такую стратегию классификации и ценообразования, которая способствовала бы использованию в полной мере ограниченных ресурсов и возможностей рынка сбыта.



Объектом анализа объема организации и управления стратегией ценообразования выступает ассортиментная политика и стратегия ценообразования.

Субъектами этого анализа являются сотрудники бухгалтерского, маркетингового, финансового и финансового отделов.

За формирование ассортиментной политики и стратегии ценообразования в основном несут ответственность отделы маркетинга и планирования.

Чтобы провести успешный управленческий анализ объема и ценовой политики, необходимо описать конкурентоспособность продукта или услуги по сравнению с аналогичными товарами и услугами и по сравнению с продуктами конкурентов. Также должна быть возможность изменить начальную цену и ценовую стратегию потенциального спроса на продукт по данной цене.

Необходимо определить позицию организации по отношению к определенным типам продуктов, продаваемых на рынке, имеет ли организация возможность влиять на цены (то есть является ли она лидером по ценам) или может ли организация действовать только как принимающая доминирующий фактор ценообразования.

Без участия представителей отдела маркетинга невозможно решить такие проблемы с точки зрения качества.

В то же время, чтобы успешно разработать оптимальные объемы и ценовую политику организации, которые могут максимально использовать ограниченные ресурсы, необходимо оценить ресурсный потенциал организации и проанализировать критерии стоимости различных типов ресурсов. Без помощи служб планирования провести такую оценку сложно.

Источники информации играют важную роль в анализе масштабов организации и ценовой политики. При использовании ресурсов бухгалтерской информации и обработки имеющихся методов анализа данных удовлетворительные результаты могут быть получены только при участии

бухгалтеров-аналитиков и при использовании специального программного обеспечения, обрабатывающего массивы информации [1].

Необходимо акцентировать внимание на том, что для разработки соответствующего ассортимента и стратегии ценообразования необходимо оценить ее влияние на конкурентоспособность и финансовую стабильность организации, поэтому в управленческий анализ также должны быть включены сотрудники финансового отдела.

Так, исходя из вышесказанного, мы считаем, что масштаб организации и ценовая политика требуют усилий по концентрации различных услуг с целью получения положительных результатов управленческого анализа: маркетинга, планирования, финансов и особенно бухгалтерского учета. Кроме того, значительная доля учетной информации в структуре источников информации и необходимость в приемах и методах анализа обработки данных играют ключевую роль для бухгалтеров-аналитиков в управлении масштабами организации и ценовой политикой.

Взаимосвязь между анализом управления и системами управления организацией включает рассмотрение последовательности управленческого поведения при наличии ограничивающих факторов при разработке программ анализа.

### **Заключение**

Таким образом, одним из основных условий эффективного планирования и управления на различных этапах деятельности организации является аналитическая обработка актуальной информации при подготовке управленческих решений. Эта проблема особенно остро стоит на этапе планирования продуктовых линеек (задач, услуг), когда необходимо органично объединить возможности организации, что определяется состоянием производственного потенциала и требования рынка. В настоящее время вопрос аналитической обработки информации при планировании продаж продукции в различных производственных средах находится на стадии изучения, и это определяет необходимость тщательного изучения

управления ассортиментом и анализа ценовой политики, целесообразность и последовательное совершенствование аналитической методологической поддержки на этапе управления продажами продукции, а также разработку мероприятий по организации продвижения товаров (работ, услуг) на рынке.

### **Литература**

1. Давыдова Е.Ю., Бибилашвили А.С. Информационные технологии в экономике // Территория науки. 2018. №1. С. 82–85.
2. Ковалева И.П. Анализ эффективности ценовой политики организации: практические аспекты (на примере ОАО «Верхнебаканский цементный завод»). Учет. Анализ. Аудит. 2019. №6 (3). С. 57–67.
3. Котенок Ю.П. Управленческий анализ в формировании эффективной ассортиментной политики торгового предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. №4-2. С. 1–5.
4. Красикова В.Н., Логвинова А.М. Управленческий анализ и контроль на предприятиях сферы услуг // Политика, экономика и инновации. 2017. №2. С.1–7.
5. Рыжкова Е.А., Рослякова А.В. Технологии и методы обработки экономической информации // Скиф. 2019. №6 (34). С. 363–368.
6. Тангиева А.Б. Управленческий анализ // Научные исследования. 2019. №1 (27). С. 31–32.
7. Ярыгина Н.А., Карева Е.В. Бухгалтерский (финансовый учет) как основа управленческого учета // АНИ: экономика и управление. 2017. №3 (20). С. 320–322.

### **References**

1. Davydova E.Yu., Bibilashvili A.S. Informatsionnye tekhnologii v ekonomike // Territoriya nauki. 2018. №1. С. 82–85.

2. Kovaleva I.P. Analiz effektivnosti tsenovoi politiki organizatsii: prakticheskie aspekty (na primere OAO «Verkhnebakanskii tsementnyi zavod»). Uchet. Analiz. Audit. 2019. №6 (3). S. 57–67.

3. Kotenok Yu.P. Upravlencheskii analiz v formirovanii effektivnoi assortimentnoi politiki torgovogo predpriyatiya // Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk. 2017. №4-2. S. 1–5.

4. Krasikova V.N., Logvinova A.M. Upravlencheskii analiz i kontrol' na predpriyatiyakh sfery uslug // Politika, ekonomika i innovatsii. 2017. №2. S.1–7.

5. Ryzhkova E.A., Roslyakova A.V. Tekhnologii i metody obrabotki ekonomicheskoi informatsii // Skif. 2019. №6 (34). S. 363–368.

6. Tangieva A.B. Upravlencheskii analiz // Nauchnye issledovaniya. 2019. №1 (27). S. 31–32.

7. Yarygina N.A., Kareva E.V. Bukhgalterskii (finansovyi uchet) kak osnova upravlencheskogo ucheta // ANI: ekonomika i upravlenie. 2017. №3 (20). S. 320–322.