



# Прогрессивная



# ЭКОНОМИКА

Международный  
научно-исследовательский  
журнал

№12 / 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: 20.12.2021**

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

**Медик И.Н.**

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(ФИРМЫ) В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ..... 5

**Котова А.В.**

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО МОНИТОРИНГА В  
КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ ..... 20

**Батися Маоукэнь, Нуриева А.Р.**

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ В ПРОЦЕССЕ АДАПТАЦИИ  
НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ..... 31

**Кадиров Э.А.**

ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ С  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БЕНЧМАРКЕТИНГА..... 45

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

DOI: 10.54861/27131211\_2021\_12\_5

УДК 658.3

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (ФИРМЫ) В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Медик И.Н., кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и экономической безопасности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Россия*

**Аннотация.** В статье определены понятия «кризис» и «антикризисное управление» применительно к экономической единице – фирма, обоснованы теоретические и практические подходы к обеспечению экономической безопасности как в целом по стране, так и в отдельной организации на примере страховой компании. В статье представлен авторский подход к сущности процесса обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта в условиях антикризисного управления. Проводится анализ основных направлений в области экономической безопасности, включая разработку и реализацию системы мероприятий, направленных на минимизацию уровня влияния на формирование финансовых, материальных, информационных и людских ресурсов внешних и внутренних угроз в антикризисных условиях. Антикризисное управление в таких условиях является основным инструментом обеспечения экономической безопасности и направлено на минимизацию или устранение рисков и угроз за счет использования современных методов и приемов, а также управленческих возможностей,

позволяющих развивать приоритетные направления деятельности социально и экономически перспективных хозяйствующих субъектов.

**Ключевые слова:** обеспечение экономической безопасности, кризис, страховая компания, антикризисное управление, безопасность предприятия, защита.

## **ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE (FIRM) IN THE CONDITIONS OF CRISIS MANAGEMENT**

*Medik I.N., Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of World Economy and Economic Security, Baikal State University, Irkutsk, Russia*

**Abstract.** The article defines the concepts of «crisis» and «anti-crisis management» in relation to an economic unit – a firm, substantiates theoretical and practical approaches to ensuring economic security both in the whole country and in a separate organization on the example of an insurance company. The article presents the author's approach to the essence of the process of ensuring the economic security of an economic entity in the conditions of crisis management. The analysis of the main directions in the field of economic security is carried out, including the development and implementation of a system of measures aimed at minimizing the level of influence on the formation of financial, material, information and human resources of external and internal threats in anti-crisis conditions. Anti-crisis management in such conditions is the main tool for ensuring economic security and is aimed at minimizing or eliminating risks and threats through the use of modern methods and techniques, as well as management capabilities that allow developing priority areas of activity of socially and economically promising economic entities.

**Keywords:** ensuring economic security, crisis, insurance company, crisis management, enterprise security, protection.

*JEL classification: H12, F52, G32.*

**Для цитирования:** Медик И.Н. Обеспечение экономической безопасности предприятия (фирмы) в условиях антикризисного управления // *Прогрессивная экономика. 2021. № 12. С. 5–19.*

### **Введение**

Трансформация российской экономики и переход к современным формам государственного управления, а также серьезные преобразования социальной сферы порождают всевозможные риски и угрозы и актуализируют проблемы антикризисного управления экономической безопасностью современных хозяйствующих субъектов. Потребность в безопасности является основной для современных предприятий, поскольку безопасность рассматривается как основная характеристика формирования, функционирования и развития любых экономических и других систем. Если эта потребность не будет реализована, то возникнут такие проблемы, как нехватка ресурсной базы, снижение эффективности и обострение социально-экономических противоречий между всеми хозяйствующими субъектами. В то же время необходимо помнить, что возможность, а иногда и необходимость кризиса в условиях циклических экономических процессов позволяет выявить и реализовать резервы роста и обновить стратегию развития предприятий, находящихся на пути к банкротству из-за нежелания или неспособности адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям. Антикризисное управление в таких условиях, ориентированное на минимизацию или устранение рисков и угроз за счет использования современных инструментов и возможностей современного менеджмента, позволяет поддерживать деятельность социально и экономически перспективных хозяйствующих субъектов.

## **Обзор литературы**

В экономической литературе достаточно большое количество работ посвящено исследованию экономической безопасности в условиях антикризисного управления. Так, экономическая безопасность в широком смысле представляет собой состояние экономики, обеспечивающее гарантии защиты интересов нации и социальную направленность развития в условиях неблагоприятной конъюнктуры. Экономическая безопасность обеспечивает независимость экономики страны, ее устойчивый рост и возможность к обновлению, развитию и совершенствованию [1]. В узком смысле, то есть применительно к отдельному хозяйствующему субъекту (фирме), экономическая безопасность – это состояние наиболее эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия [6]. Структурными элементами экономической безопасности являются: сохранение платежеспособности организации, планирование будущих денежных потоков, обеспечение безопасности занятости [4].

## **Результаты и обсуждение**

Слово «кризис» ведет происхождение от греческого аналога «crisis», который переводится как «приговор, решение по какому-либо вопросу или в сомнительной ситуации» [3]. Общеизвестно, что в разных сферах жизни это определение понимается по-разному. Так, например, в медицине кризис будет означать стаю развития заболевания, определяющую дальнейшую судьбу человека, некий переломный пункт, который предопределяет поворот событий к лучшему или к худшему; в психологии понятие кризис связано с пересмотром всех ценностей и установок личности, разрушением существующей психологической модели мира и заменой ее на более зрелую. Прежде всего, следует отметить, что для любой организации экономический кризис всегда связан с возникновением противоречия между внутренними и внешними факторами и «толчком», обусловленным, как правило, непредусмотрительностью руководства.



Применительно к экономике следует отметить, что в условиях глобализации общество и мировой бизнес в целом претерпели достаточно серьезные изменения, такие как:

- ужесточение международной конкуренции;
- снижение затрат на средства производства и, как следствие, экономия от высвобождения оборотных средств, имеющая тенденцию к росту;
- рационализация производства, которая привела к повышению производительности труда. При этом уровень стоимостной выработки остался практически на том же уровне;
- изменение способов ведения политики предприятий в сфере обеспечения экономической безопасности в рамках соответствия национальным интересам и др.

Все вышеперечисленные факторы, так или иначе, являются первопричинами наступления экономически сложных ситуаций для предприятия, к которым компании редко оказываются готовыми, т.е. в момент наступления сложных обстоятельств у фирм отсутствует вариативность поведения в ситуации кризиса, нет конкретного списка возможных ситуаций и действий, т.к. никто не ожидает, что завтра может быть по-другому. В бизнес-плане часто не заложены риски, какие-то изменения, которые происходят и другие обстоятельства объективной реальности.

Однако в бизнесе всегда есть определенные риски, связанные с изменениями ситуации на рынке, с поставщиками, потребителями и другими экономическими событиями. Несмотря на то, что в России бизнес привычен к необходимости адаптироваться под меняющуюся реальность, как правило, органами управления не создаётся список мер, которые следует принять в условиях кризиса. На сегодняшний день экономика РФ находится на таком этапе своего развития, который предполагает изменение существующей модели социальных, правовых и других условий функционирования. При этом по-прежнему важным остается необходимость соблюдения конкретных

рыночных принципов ведения экономики, а также привлечение в сферу хозяйствования новых инструментов управления.

Одним из примеров этого может служить институт страхования, который является важной категорией взаимоотношений между субъектами экономики, и существует для защиты имущественных интересов граждан и фирм в рамках применения рыночных механизмов. Однако, многие вопросы страхования до сих пор являются нерешенными и лишены практико-ориентированного подхода к решению; вопросы, связанные с формированием эффективного механизма страхования, не имеют прецедентов. Поскольку страховая деятельность, как правило, является обособленной от системы экономической безопасности, до сих пор четко не определены место и роль страхового механизма. Таким образом, у фирмы отсутствует план финансового и организационного существования в условиях сложной экономической обстановки, и это создаёт качественно новые проблемы не только на уровне предприятия, но и в целом.

Что происходит с бизнесом в кризис? Влияние его на бытовую деятельность российских предприятий огромно. В этот период бизнесу сложно увеличить уровень сбыта продукции и необходимо заново провести долгосрочное планирование. Поскольку главной целью политики кризиса является существование фирмы как экономической единицы, включенной в набор международных зависимостей, сам подход к организации бизнеса в этот период должен быть другим. Как и отдельные люди, фирма сталкивается со все более разнообразными угрозами, которые принимают форму порчи имущества, кражи, шантажа, хищения данных. На деятельность компаний также влияют различные риски – технологические, экологические. Даже персонал является группой риска для фирмы, т.к. человек (или коллектив) может инициировать девиантное поведение и как следствие ухудшение экономического положения.

Применительно к страховой деятельности следует отметить, что она также подвержена экономическим нарушениям и преступлениям, а именно:

- мошенничество;
- преступления, связанные с присвоением, растратой, незаконным ведением предпринимательской деятельности, и как следствие, уклонением от уплаты налогов и сборов;
- получение финансового возмещения незаконным путем и преступления, совершаемые в интересах застрахованных лиц и (или) страховщиков;
- организация незаконного вывоза капитала за рубеж и др. [6, с. 153].

Политика экономической безопасности также должна строиться с учетом того, что ситуация постоянно меняется. В мировой практике для этого существует система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер.

Современные исследователи определяют антикризисное управление как управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, соответствующий целям организации и объективным тенденциям ее развития. Особенностью такого управления является то, что управленческие решения часто принимаются в условиях неопределенности, сниженной управляемости хозяйствующего субъекта и конфликта интересов различных профессиональных групп в связи с кризисными условиями [2].

Политика антикризисного управления направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы, и называется антикризисным управлением [2].

Применяя стратегию по реализации мер антикризисного управления, компания защищает себя, занимая позицию ожидания, которая влияет на ее организацию и, в более широком смысле, на выбор, сделанный

государственными органами. Таким образом, государство и компанию связывают вопросы безопасности, поэтому для минимизации негативных влияний и рисков компания нуждается в четкой концептуальной и правовой базе. Известный в экономике научно-методический аппарат по обеспечению экономической безопасности не позволяет существенно повысить ее уровень из-за преобладающего использования функционального подхода. Возникающие противоречия в практике государственного регулирования по защите национальных интересов обуславливают актуальность, теоретическую и практическую значимость развития механизмов по защите экономической безопасности, как страны, так и предприятия от внешних и внутренних угроз и рисков. С учетом того, что выделяемые правительством средства на поддержку промышленности в условиях кризиса крайне ограничены и носят исключительно адресный характер, в очередной раз встает проблема разработки антикризисных программ в целях обеспечения требуемого уровня экономической устойчивости и безопасности [5].

Термин «экономическая безопасность» недавно приобрел новую известность во Франции, когда в декабре 2004 г. было создано подразделение национальной экономической безопасности Франции (National Economic Security Unit), чтобы помочь компаниям, которые считаются чувствительными и инновационными. Прежде чем распространить эту систему на всю страну, было выбрано девять испытательных площадок. Внедрение механизма экономической безопасности является предпосылкой для экономического развития, а также предпосылкой для прогресса, который может испытать страна. Кроме того, это доказывает, что рассмотрение конфликта, которое характерно для экономических отношений на национальном и международном уровнях, требует понимания того, как управлять им с точки зрения глобального развития [5].

Следует отметить, что политика в сфере экономической безопасности позволяет обеспечить защиту информационных активов предприятия или государственных органов, а применительно к государству обеспечивает

сохранность его суверенитета. В условиях антикризисного управления разведывательные системы всех уровней от государственного до местного должны обеспечивать все основные этапы экономической безопасности. В отношении страховых компаний отметим, что за координацию действий отвечают службы безопасности, существующие в большинстве из них. Целью деятельности таких служб являются обеспечение безопасности фирмы, предотвращение возможности утечки коммерческой и конфиденциальной информации, выявление и своевременное предотвращение возможного ущерба законным путем, а также помощь руководству компаний в принятии некоторых решений. Помимо этого, в сферу их деятельности включена защита ведомств, которые связаны с охранением целостности территорий на экономическом и государственном уровнях.

Наконец, экономическая безопасность может быть отражена в процессе поддержки компаний в завоевании новых рынков. Можно также сказать, что экономическая безопасность привела к возрождению международных отношений и репозиционированию дипломатии. В этом случае деловые соображения постепенно выходят за рамки политических тем. Таким образом, в рамках устойчивой бизнес-модели, когда страховая организация решает проблему обеспечения экономической безопасности, она сосредоточится на поддержании нормального ритма деятельности, предотвращении форм ущерба, таких как: предотвращении несанкционированного доступа к официальной информации и уничтожении компьютерных баз данных и др.

Таким образом, исходя из определения экономической безопасности бизнеса на основе экономических понятий, мы подтвердили целесообразность «экономического» подхода в теории обеспечения экономической безопасности бизнеса. В этом случае основное внимание уделяется не процессу устранения явления, определяемого как угроза, а обеспечению того, чтобы компания достигла своих целей, поддерживая нормальную работу. Это более широкая задача, но это именно та проблема, которую должны решать предприятия, потому что наиболее правильный метод – это системный подход,

при котором антикризисное управление рассматривается от диагностики до применения специальных мер по предотвращению и преодолению кризиса, т.е. серия взаимосвязанных мероприятий.

Критериальная оценка экономической безопасности хозяйствующего субъекта должна основываться на оценке таких элементов, как:

- ресурсный потенциал и возможности развития хозяйствующего субъекта;
- ресурсоэффективность и соответствие отраслевым (глобальным) показателям и уровню минимальных внутренних и внешних угроз;
- конкурентоспособность продукции;
- развитие рынка;
- способность противостоять внешним угрозам;
- социальная стабильность.

Сущность антикризисного управления в контексте обеспечения экономической безопасности заключается в разработке и внедрении наиболее рационального и экономически эффективного способа вывода хозяйствующего субъекта из кризиса, основанного на анализе его симптомов, разработке мер по снижению его негативных последствий и использовании его факторов и последствий в качестве нового этапа для будущего развития.

Факторный анализ является основной операцией антикризисного управления, обеспечивая основу для оценки кризисной ситуации и формирования стратегии поведения, позволяющей реализовать экономические методы антикризисного управления. Анализ внешних факторов направлен на выяснение того, чего может ожидать фирма при использовании рациональных методов управления и какие сложности могут возникнуть в его деятельности, если он не сориентируется в рыночной ситуации и не сможет адекватно реагировать на ее внезапные изменения. Анализ внутренних факторов определяет возможности и отличительные преимущества, которыми обладает хозяйствующий субъект в конкурентной

борьбе на рынке, а также его слабые стороны, которые вызывают нестабильную и кризисную ситуацию.

После выявления внутренних и внешних факторов кризисного состояния предприятия начинается этап анализа и всестороннего анализа текущей рыночной ситуации, в которой работает организация. Иными словами, управленческие решения, принимаемые с учетом оценки влияния только внешних или только внутренних факторов, не будут достаточными и системными.

На основе методов антикризисного управления можно сформировать полный перечень, определяющих деятельность субъекта факторов и наиболее вероятных тенденций их развития и изменений с установлением основных сил и механизмов, оказывающих на них существенное влияние.

Исходной основой для такого анализа в рыночных условиях является SWOT-анализ, который позволяет качественно проанализировать, структурировать и оценить сильные и слабые стороны хозяйствующего субъекта, а также потенциальные внешние угрозы и благоприятные рыночные возможности. Если рассматривать эти категории с точки зрения факторного анализа, то внутренние факторы – это сильные и слабые стороны, внешние факторы – это возможности и угрозы.

SWOT-анализ может быть выполнен в следующих областях:

- предмет в целом;
- отдельные направления бизнеса;
- рынки, на которых предприятие осуществляет свою деятельность;
- конкретные сочетания продуктов и рынков;
- перспективный анализ (текущий, краткосрочный, долгосрочный).

Принимая во внимание данные SWOT-анализа, можно построить антикризисную программу в соответствии с четко сформулированными основными целями, обеспечивающими фирме необходимый уровень экономической безопасности. Такие цели будут отличаться для каждого субъекта, так как они зависят от финансово-экономического состояния

предприятия, положения на рынке, конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и прочего, но в современных условиях можно выделить ряд целей, одинаково важных для любого субъекта хозяйствования, реализуемых в антикризисных программах. Эти цели включают в себя:

- предотвращение снижения объемов производства - поддержание уровня общей рентабельности;
- увеличение объемов производства и продаж;
- снижение общего уровня затрат;
- повышение уровня рентабельности и рентабельности деятельности;
- оптимизация структуры и повышение степени рентабельности активов;
- оптимизация налоговой нагрузки;
- повышение уровня конкурентоспособности;
- реализация миссии через достижение социальных целей;
- сохранение, увеличение или изменение количества рабочих мест, заработной платы и социальной стабильности;
- формирование достаточного уровня социальной защищенности коллектива.

Подводя итог, следует отметить, что экономическая безопасность адаптируется к вызовам, характерным для каждого субъекта экономики. Однако ясно, что сегодня к вопросу обеспечения экономической безопасности по-разному подходят государственные и частные субъекты. Экономическая безопасность в целом заключается в анализе и снижении дополнительных финансовых рисков, влияющих на компанию, таких как: несоблюдение требований, репутационные риски, утечки стратегических данных или использование цифровых технологий для злонамеренных действий и, конечно же, риски для безопасности людей и имущества. В условиях обострения конкуренции и асимметрии в балансе сил между странами и между компаниями первая задача, необходимая субъекту – занять стратегическое позиционирование, позволяющее размещать свои компании или свою



деятельность на рынках, чтобы получить, таким образом, серьезное конкурентное преимущество. Наконец, экономическая безопасность – это забота всей организации, от лидера до сотрудника. Все должны быть вовлеченным и осознавать, что каждый, в зависимости от своей роли, вносит свой вклад в экономическую безопасность своего бизнеса, будь то большая группа, стартап, малое и среднее предприятие (МСП), крупная компания посредник или исследовательская организация. Таким образом, задача по защите экономических, технологических и научных активов с целью снижения рисков их захвата и эксплуатации становится все более важной в условиях, когда правила и инструменты экономической конкуренции меняются, появляются новые игроки, которые приходят встряхнуть традиционные модели конкуренции изменить экономический баланс и отношения сил. Поэтому, когда конфликты между компаниями (в том числе страховыми) и государством в отношении стратегий защиты и экономических интересов учащаются, теория экономической безопасности актуальна в контексте кризиса экономического сектора.

### **Заключение**

Качество реализуемой на рынке продукции, работ и услуг, их конкурентоспособность и, как следствие, затраты организации в решающей степени зависят от технико-технологического уровня производства, что свидетельствует о важности технико-технологической составляющей экономической безопасности. Этот фактор учитывает состояние основных фондов и эффективность используемых рабочих технологий с учетом инновационной составляющей развития, необходимой для выживания хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе.

В современных условиях основным направлением антикризисного управления является развитие внутреннего экономического механизма как этапа формирования внутренних стандартов, обеспечивающих сохранность и рациональное использование всех видов имеющихся ресурсов. Кроме того, положительное влияние на формирование антикризисных мер окажет

формирование центров финансовой ответственности как элемента внутриэкономической структуры, что позволит за счет делегирования максимальных полномочий подразделениям перестроить системы управления и контроля хозяйствующего субъекта, тем самым повысив прибыльность каждого конкретного подразделения.

Такой подход к формированию и реализации антикризисной политики позволит наиболее полно соблюсти требования ресурсосбережения. В целом реализация комплекса предлагаемых антикризисных мер позволит повысить уровень экономической безопасности хозяйствующего субъекта в изменяющихся рыночных условиях и создать эффективную модель его функционирования.

### **Литература**

1. Алпысбаев К.С. Экономическая безопасность: значение и ее устойчивость // *Kant*. 2018. №1 (26). С. 147–150.
2. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А.Г. Грязновой М.: ЭКМОС, 1999.
3. Арбатов, А.А. Экономическая безопасность России / В.К. Сенчагов, А.А. Арбатов, А.А. Ведев. М.: Бином. ЛЗ, 2009. 815 с.
4. Балалихина Н.В. Экономическая безопасность предприятия и кризис // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2018. № 3. С. 14–17.
5. Красносельская Д.Х. Сравнительный анализ моделей экономического роста Р. Солоу и Мэнкью-Ромер-Уэйла (на примере Республики Башкортостан) // *Креативная экономика*. 2013. Том 7. № 9. С. 14–23.
6. Тарасова Н.В. Проблемы обеспечения экономической безопасности России в период финансовой нестабильности // *Современные тенденции развития науки и технологий*. 2015. №5–3. С.153–156.
7. Указ Президента РФ от 29.07.2015 N 391 (ред. от 19.06.2020) «Об отдельных специальных экономических мерах, применяемых в целях

обеспечения безопасности Российской Федерации» // Консультант Плюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183651/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183651/) (дата обращения: 23.11.2021).

### References

1. Alpysbaev K.S. Ekonomicheskaya bezopasnost': znachenie i ee ustoichivost' // Kant. 2018. №1 (26). S. 147–150.
2. Antikrizisnyi menedzhment / pod red. prof. A.G. Gryaznovoi M.: EKMOS, 1999.
3. Arbatov, A.A. Ekonomicheskaya bezopasnost' Rossii / V.K. Senchagov, A.A. Arbatov, A.A. Vedev. M.: Binom. LZ, 2009. 815 с.
4. Balalikhina N.V. Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya i krizis // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2018. № 3. S. 14–17.
5. Krasnosel'skaya D.Kh. Sravnitel'nyi analiz modelei ekonomicheskogo rosta R. Solou i Menk'yu-Rome-ra-Ueila (na primere Respubliki Bashkortostan) // Kreativnaya ekonomika. 2013. Tom 7. № 9. S. 14–23.
6. Tarasova N.V. Problemy obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti Rossii v period finansovoi nestabil'nosti // Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii. 2015. №5–3. S.153–156.
7. Ukaz Prezidenta RF ot 29.07.2015 N 391 (red. ot 19.06.2020) «Ob otдел'nykh spetsial'nykh ekonomicheskikh merakh, primenyaemykh v tselyakh obespecheniya bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii» // Konsul'tant Plyus [Elektronnyi resurs]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183651/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183651/) (data obrashcheniya: 23.11.2021).

УДК 336.71(470+571)

## **ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО МОНИТОРИНГА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

*Котова А.В., аспирант кафедры «Финансы и банковское дело», Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, г. Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация.** В статье проанализированы основные проблемные моменты организации и проведения финансового мониторинга в отечественных коммерческих банках. Показаны существующие меры, механизмы и инструменты финансового контроля в контексте реализации механизма национальной системы ПОД/ФТ в банковской сфере. Проанализированы нормы действующего отечественного законодательства в сфере противодействия легализации финансовых средств, полученных преступным путем, и финансирования терроризма. Предложены конкретные методы совершенствования организации и проведения финансового мониторинга и контроля с целью повышения эффективности работы банковского сектора России.

**Ключевые слова:** финансовый мониторинг, коммерческий банк, клиент, счета, проблемы.

## **PROBLEMS OF FINANCIAL MONITORING ORGANIZATION IN A COMMERCIAL BANK**

*Kotova A.V., Postgraduate Student of the Department of Finance and Banking, St. Petersburg State University of Engineering and Economics, St. Petersburg, Russia*

**Abstract.** The article analyzes the main problematic aspects of the organization and conduct of financial monitoring in domestic commercial banks. The existing measures, mechanisms and instruments of financial control in the context of the implementation of the mechanism of the national AML/CFT system in the banking sector are shown. The norms of the current domestic legislation in the field of countering the legalization of criminally obtained funds and the financing of terrorism are analyzed. Specific methods are proposed to improve the organization and conduct of financial monitoring and control in order to increase the efficiency of the Russian banking sector.

**Keywords:** financial monitoring, commercial bank, client, accounts, problems.

*JEL classification:* E5, G21, F38.

**Для цитирования:** *Котова А.В. Проблемы организации финансового мониторинга в коммерческом банке // Прогрессивная экономика. 2021. № 12. С. 20–30.*

## **Введение**

Современные отечественные коммерческие банки испытывают большие трудности вследствие необходимости сохранения и увеличения своей клиентской базы и увеличения границ ответственности, которую они могут понести за нарушения антилегализационного законодательства. В свете возрастания требований государственного регулятора, а также ужесточения конкурентной борьбы в среде коммерческих банков возникают дополнительные финансовые риски, усугубленные к тому же и несовершенством существующего финансового законодательства. В процессе вовлечения участников денежно-кредитных отношений в различные подозрительные финансовые схемы происходит не только потеря деловой репутации кредитной организации, уменьшается приток клиентов, но и падает

доверие граждан к коммерческим банкам и всей банковской системе России. Поэтому решение проблем организации финансового мониторинга в коммерческих банках в процессе реализации национальной системы ПОД/ФТ является чрезвычайно важной и актуальной задачей.

### **Обзор литературы**

Вопросы организации финансового мониторинга и основные проблемы его применения в банковской сфере РФ, прежде всего, противодействие легализации преступных доходов, рассматривали В.Н. Едранова [1], Е.Б. Кузьменко, И.А. Нагорных [2], Н.Н. Куницына [3], М.В. Лебедева, Л.А. Молова [4-5], Э.Х. Махмутова [6] и др.

### **Результаты и обсуждение**

Реализация контрольных процедур коммерческими банками, которые направлены на снижение существующих рисков легализации полученных преступным путем доходов, является для кредитных организаций России чрезвычайно важной и актуальной проблемой. Финансовый мониторинг в таких условиях чрезвычайно важен, поскольку схемы незаконных финансовых операций, применяемые мошенниками и просто недобросовестными клиентами, постоянно расширяется и требует все новых и новых инструментов и методов контроля и мониторинга, так, например, в процессе рассмотрения заявления физического лица для открытия депозитного счета сотрудники банка не открывают его до тех пор, пока:

- не будет лично присутствовать лицо-заявитель;
- не будет его личного представителя;
- не будут предоставлены необходимые для идентификации клиента и установления сведений о нем документы.

Таким образом, нами были выделены ряд основных проблем в системе финансового мониторинга коммерческих банков:

1. Высокая вероятность обмана недобросовестных заявителей существующей системы финансового мониторинга.

Как показывает практика, финансовые инструменты мониторинга и контроля в коммерческих банках далеко не всегда оказываются эффективными, поскольку физическое лицо – заявитель может довольно легко обойти вышеперечисленные ограничения (предоставив, например, фиктивное или подставное лицо) и таким образом провести сомнительные финансовые операции.

В этом контексте стоит заметить, что недавно вступившие в силу положения ФЗ № 134-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части противодействия незаконным финансовым операциям», принятого в 2013 году, предусматривали не только конечный перечень возможностей отказа банком физическим и юридическим лицам в открытии счета по их требованию, но к тому же одновременно указывали и на несколько исключений оснований в отказе, а именно:

- отсутствие юридического или физического лица по указанному в заявлении местоположению;
- предоставление недостоверных (фальшивых) документов, которые подтверждают личные данные заявителя;
- имеются неопровержимые доказательства участия заявителя счета в террористической или экстремистской деятельности [7].

Согласно вышеуказанному законодательному акту, коммерческий банк имеет право отказать об обслуживать счета физических и юридических лиц даже в случае наличия подозрений в незаконных операциях последних, особенно касательно отмывания доходов, полученных преступным путем, и финансирования экстремизма и терроризма (далее – ОД/ФТ).

## 2. Неэффективность существующих мониторинговых механизмов.

Как справедливо заявляют М.Е. Лебедева и Л.А. Молова, указанные изменения в действующем законодательстве дают не слишком значимый эффект в деятельности банков по противодействию отмыванию доходов и финансированию терроризма, поскольку все основные документы заявителей

счетов можно проверить через сеть Интернет, как, например, действительность и подлинность паспортов РФ легко проверяются на сайте ФМС РФ (Федеральной миграционной службы РФ). Кроме того, другие данные идентифицировать не так сложно, сложнее мотивировать и вынести обдуманый отказ в открытии счета заявителю, а также заявить ему подозрения о подозрениях в осуществлении им незаконных финансовых операций [4].

С одной стороны, если в судебном порядке заявитель будет оспаривать незаконный отказ ему в услугах кредитной организации, то банк будет обязан выплатить ему убытки. Но, с другой стороны, при смягчении требований к клиентам коммерческие банки рискуют попасть под санкции регулирующих и надзорных органов. Поэтому из-за отсутствия точных и качественных норм и положений об информации заявителей для коммерческих банков, а также высокой степени верифицируемости подозрений сотрудников кредитной организации касаясь добросовестности потенциального клиента возникают дополнительные правовые риски для нее.

3. Вероятность возникновения ситуации «торговли счетами» в банковской сфере.

Не следует забывать и тот факт, что банк не обладает достаточными данными на этапе открытия счета физическому лицу, чтобы судить о правомерности его финансовых операций и вынести таким образом свое мотивированное решение. То же самое касается и вновь созданного или реорганизованного юридического лица, ведь его финансовая история отсутствует [5].

Поэтому можно сделать вывод, что из-за отказов коммерческих банков в открытии физическими или юридическими лицами счетов, вкладов или проведении финансовых операций может возникнуть парадоксальная и крайне нежелательная ситуация на финансовом рынке, называемая как «торговля счетами».



4. Неэффективность нормы ст. 7.2. ФЗ № 115-ФЗ от 07.08.2001 в процессе финансового мониторинга.

В данном контексте нужно также и вспомнить о норме ст. 7.2. ФЗ № 115-ФЗ от 07.08.2001, согласно которой единственным условием для отказа в совершении финансовой операции клиентом банка может служить отсутствие необходимой информации о получателе денежных средств. Но, как справедливо указывают многие исследователи финансового рынка, не стоит игнорировать высокий уровень квалификации и умений тех лиц, которые занимаются проведением сомнительных и незаконных финансовых операций. Поэтому данный инструмент финансового мониторинга, по нашему мнению, нельзя считать эффективным [8].

Считаем, что более эффективным инструментом финансового мониторинга в частных коммерческих банках может быть механизм получения ответственными лицами кредитной организации от государственного регулятора полной информации о рисках, связанных с конкретным заявителем. [6].

Сегодня любая кредитная может расторгнуть с клиентом договор банковского счета также и на основании вынесения ему в течение 1 года двух и более отказов в совершении незаконных финансовых операций. Для этого ему достаточно иметь одно из двух оснований – или отсутствие надлежащих документов с информацией о клиенте, или подозрения в совершении подозрительных финансовых операций. Однако на практике данными основаниями коммерческие банки практически не пользуются, поскольку:

- очень трудно физически отследить все проводимые клиентом финансовые операции даже в небольших банках, не говоря уже о крупных;
- сомнительность подозрений банка касательно проведения клиентом незаконных финансовых операций как оснований для отказа в обслуживании.

Чтобы нивелировать данные проблемные вопросы, следует прописать на законодательном уровне те конкретные случаи, которые кредитная

организация может расценивать как законные основания для расторжения заключенных ранее финансовых договоров с недобросовестными клиентами.

При этом, невзирая на значительное расширение перечня применяемых сегодня инструментов финансового мониторинга в целях противодействия вовлечения кредитной организации в подозрительные финансовые схемы своих клиентов, только некоторые из них можно использовать без риска для самих банков (рис. 1).



**Рис.1. Существующие инструменты и методы финансового мониторинга, применяемые коммерческими банками в отношении клиентов**

*Источник: составлено автором на основе [4-5]*

Главная причина: банк должен представить обоснованные доказательства, того, что его клиент легализирует преступные доходы. Отметим, что в современном отечественном законодательстве отсутствуют точные критерии обоснованности таких подозрений. Поэтому все существующие инструменты и методы финансового мониторинга, направленные на решение актуальных проблем его применения в российских коммерческих банках, требуют дальнейшего улучшения и совершенствования [3].

Считаем, что будет уместным добавить еще ряд мер финансового мониторинга коммерческих банков, в частности:

- проверять адреса массовой регистрации клиентов;
- анализировать прозрачность бизнеса, который ведет клиент.

Согласно отзывам самих банкиров, все недобросовестные клиенты, которые занимаются или планируют заниматься противоправной финансовой деятельностью через коммерческий банк, приходят в него массово и, как правило, все они связаны между собой, ведь совершают однотипные операции со своими общими контрагентами, которые легко отследить. Поэтому подтверждение массовой регистрации подозреваемых в незаконных операциях клиентов будет служить дополнительным основанием для усиления со стороны коммерческого банка контроля за своими клиентами и их финансовыми операциями [2].

При возникновении сомнений у кредитной организации касательно законности финансовых операций, проводимых ее клиентом из-за непрозрачности его бизнеса, банк имеет право подать запрос по адресу клиента на предоставления ему всего пакета документов. Для этих целей

подойдут различные счета-фактуры, договора купли-продажи, таможенные и налоговые декларации, формы бухгалтерской отчетности и проч.

Кроме того, современная практика финансовой деятельности кредитной организации и установленные современным действующим законодательством запреты и ограничения возможности получения данных обо всех проводимых клиентом в его отношении мероприятиях финансового мониторинга показывает, что использование банком индивидуальных запросов на предоставление клиентом подтверждающих документов следует исключить. В качестве мотивации данного утверждения можно вернуться к норме предоставления учредительных документов, свидетельства о регистрации, ИНН, паспорта и других обязательных документов клиента только в момент открытия банковского счета [1].

Поэтому для повышения эффективности проведения мониторинговых процедур нужно закрепить возможность получения коммерческим банком от налоговой, миграционной и таможенной служб всей необходимой оперативной информации о клиенте. Тем самым будут значительно уменьшены и финансовые, и трудовые затраты всех причастных к проведению финмониторинга сотрудников, а значит, эффективность данной работы также будет возрастать.

### **Заключение**

Таким образом, в ходе проведения исследования было установлено, что сегодня существующая система финансового мониторинга коммерческих банков направлена, прежде всего, на выявление лиц, напрямую причастных к экстремистской и террористической деятельности и ориентирована на воспрепятствование движению финансовых средств указанными лицами. Поскольку существует достаточное количество серьезных проблем в организации и проведении финансового мониторинга в кредитных организациях, возникают большие риски их использования на всех этапах и стадиях взаимоотношения банков со своими клиентами. Поэтому были предложены некоторые рекомендации и меры, которые призваны расширить

и оптимизировать уже имеющийся перечень мер, инструментов и методов финансового мониторинга, применяемых ими в отношении нежелательных клиентов: 1) проверка адресов массовой регистрации недобросовестных клиентов; 2) анализ прозрачности ведомого клиентом бизнеса. Указанные меры усилят процедуры противодействия легализации полученных преступным путем доходов, а также минимизируют возникающие в этой связи банковские риски.

### **Литература**

1. Едророва В.Н. Финансовый мониторинг как категория научного исследования // *Финансы и кредит*. 2016. №14 (686). С. 43–57.
2. Кузьменко Е.Б. Совершенствование методов финансового мониторинга в коммерческом банке // *Слово молодым ученым*. 2018. № 1. С. 257–262.
3. Куницына Н.Н., Нагорных И.А. Развитие механизма финансового мониторинга в банковской системе. Ставрополь, 2015. 130 с.
4. Лебедева М.Е., Молова Л.А. Деятельность кредитных организаций РФ в программе по борьбе с легализацией доходов, полученных преступным путем // *Казанский экономический вестник*. 2014. № 2(10). С. 127–132.
5. Лебедева М.Е., Молова Л.А. Проблемы организации финансового мониторинга в российских коммерческих банках и инструменты их оптимизации // *Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина*. 2014. Т.6. № 3. С. 61–70.
6. Махмутова Э. Х. Система формализации финансового контроля в кредитной сфере: Банк России - правовой аспект // *Банковское право*. 2005. № 3. С. 44–46.
7. Федеральный закон от 28.06.2013 (ред. от 28.01.2018) № 134-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части противодействия незаконным финансовым операциям» // *Собрание законодательства РФ*. 01.07.2013. № 26. Ст. 3207.

8. Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 21.12.2021) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» // Собрание законодательства РФ. 13.08.2001. № 33 (часть I). Ст. 3418.

### **References**

1. Edronova V.N. Finansovyi monitoring kak kategoriya nauchnogo issledovaniya // *Finansy i kredit*. 2016. №14 (686). S. 43–57.

2. Kuz'menko E.B. Sovershenstvovanie metodov finansovogo monitoringa v kommercheskom banke // *Slovo molodym uchenym*. 2018. № 1. S. 257–262.

3. Kunitsyna N.N., Nagornykh I.A. Razvitie mekhanizma finansovogo monitoringa v bankovskoi sisteme. Stavropol', 2015. 130 s.

4. Lebedeva M.E., Molova L.A. Deyatel'nost' kreditnykh organizatsii RF v programme po bor'be s legalizatsiei dokhodov, poluchennykh prestupnym putem // *Kazanskii ekonomicheskii vestnik*. 2014. № 2(10). S. 127–132.

5. Lebedeva M.E., Molova L.A. Problemy organizatsii finansovogo monitoringa v rossiiskikh kommercheskikh bankakh i instrumenty ikh optimizatsii // *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina*. 2014. T.6. № 3. S. 61–70.

6. Makhmutova E. X. Sistema formalizatsii finansovogo kontrolya v kreditnoi sfere: Bank Rossii - pravovoi aspekt // *Bankovskoe pravo*. 2005. № 3. S. 44–46.

7. Federal'nyi zakon ot 28.06.2013 (red. ot 28.01.2018) № 134-FZ «O vnesenii izmenenii v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossiiskoi Federatsii v chasti protivodeistviya nezakonnym finansovym operatsiyam» // *Sobranie zakonodatel'stva RF*. 01.07.2013. № 26. St. 3207.

8. Federal'nyi zakon ot 07.08.2001 N 115-FZ (red. ot 21.12.2021) «O protivodeistvii legalizatsii (otmyvaniyu) dokhodov, poluchennykh prestupnym putem, i finansirovaniyu terrorizma» // *Sobranie zakonodatel'stva RF*. 13.08.2001. № 33 (chast' I). St. 3418.

УДК 658.3.014.1

## УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ В ПРОЦЕССЕ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

*Батися Маоукэнь, магистр, Казанский приволжский федеральный университет, г. Казань, Россия*

*Нуриева А.Р., кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой международных экономических отношений Института международных отношений, Казанский приволжский федеральный университет, г. Казань, Россия*

**Аннотация.** Статья посвящена управлению кадровыми рисками в процессе адаптации новых сотрудников. Авторы уточняют понятие «риск» применительно к данному исследованию, где риск следует рассматривать как вероятность наступления неблагоприятных социальных, экономических, финансовых и иных последствий, обусловленную проблемами входа нового сотрудника в коллектив. Выявлены кадровые риски, связанные с адаптацией нового сотрудника: снижение производительности труда коллектива работников, рост текучести кадров, распространение конфликтов в организации и нарушение договорных обязательств вследствие продолжительного времени, необходимого для выполнения текущих операций новым сотрудником. Для минимизации кадровых рисков необходимо проводить грамотную кадровую политику в организации, включающую программу адаптации сотрудников. В качестве основных форм проведения адаптационных процедур на сегодняшний день является разработка и использование адаптационных тренингов типа «Welcome-тренинг», наставничество и коучинг.

**Ключевые слова:** кадровые риски, адаптация сотрудников, организация, коллектив.

## **HR RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES**

*Batisia Maouken, Master's Degree, Kazan Volga Federal University, Kazan, Russia*

*Nurieva A.R., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of International Economic Relations of the Institute of International Relations, Kazan Volga Federal University, Kazan, Russia*

**Abstract.** The article is devoted to personnel risk management in the process of adaptation of new employees. The authors clarify the concept of "risk" in relation to this study, where risk should be considered as the probability of adverse social, economic, financial and other consequences caused by the problems of entering a new employee into the team. The personnel risks associated with the adaptation of a new employee are identified: a decrease in the productivity of a team of employees, an increase in staff turnover, the spread of conflicts in the organization and violation of contractual obligations due to the long time required for the execution of current operations by a new employee. To minimize personnel risks, it is necessary to conduct a competent personnel policy in the organization, including an employee adaptation program. The main forms of adaptation procedures today are the development and use of adaptation trainings such as "Welcome training", mentoring and coaching.

**Keywords:** personnel risks, employee adaptation, organization, team.

*JEL classification: D81, M12, M51.*



**Для цитирования:** Батися Маоукэнь, Нуриева А.Р. Управление кадровыми рисками в процессе адаптации новых сотрудников // *Прогрессивная экономика*. 2021. № 12. С. 31–44.

### **Введение**

Деятельность любого предприятия, независимо от размера и отраслевой направленности, во многом зависит от организации трудовой деятельности персонала: уровня профессиональной квалификации сотрудников, эффективности выполнения ими своих должностных обязанностей, а также от организации их взаимодействия друг с другом. Безусловно, производительность труда работников выше в том случае, если в коллективе грамотно выстроен порядок выполнения всех необходимых операций, каждый сотрудник своевременно получает, обрабатывает и передает информацию, и конечно владеет знаниями в той или иной сфере. Когда в коллектив вступает новый сотрудник, режим работы может нарушаться: требуется дополнительное время для разъяснения многих вопросов, налаживания отношений в коллективе, а также для решения других вопросов, связанных с адаптацией нового сотрудника. Помимо времени, затраченного на адаптацию работника и восстановление прежнего режима работы, этот период является особо важным и по другим причинам, а также несет определенные риски для организации.

На сегодняшний день большинство предприятий не имеют базовой адаптационной программы для сотрудников. Это связано с недостаточной осведомленностью руководителей о важности данного процесса [6]. Следовательно, изучение вопроса адаптации работников организации и рисков, связанных с ней, является актуальным, что обосновывает целесообразность выявления рисков, возникающих вследствие адаптационных процессов работников, а также разработки специальных программ и методических рекомендаций по адаптации к профессиональной деятельности для минимизации потенциально возможных рисков.

## Обзор литературы

Важность грамотного управления кадровыми рисками неоспорима, так как именно предотвращение появления и снижение их воздействия на деятельность компании является основой для эффективного функционирования организации [8].

Изучение научной литературы позволяет констатировать отсутствие единства в понимании сущности понятия «риск» среди трудов как отечественных, так и зарубежных исследователей. Рассмотрим варианты определения риска, представленные на рис. 1.

Алексеев В.Б., Кутлыева Г.М., Мочалова Ю.И	•Риск - это сложное понятие, имеющее своей причиной неопределенность и тесно связанное с вероятностными процессами [1].
Аливанова С.В., Гулько Ю.А., Куренная В.В., Кусакина О.Н.	•Риск- возможность возникновения неопределенной ситуации, которая в свою очередь может привести к неблагоприятным последствиям в работе на производстве или в любом другом виде деятельности [2].
М.А. Митькина	•Риск - категория управленческая, выражает характер принятия субъектом решения в ситуации не прогнозируемости и открытости будущего [9].
Глуховцева А.А.	•Риск - угрозы безопасности деятельности субъекта, основанные им как потенциальные ущербы имущественным интересам в результате наступления случайных событий [4].
Воронцовский А.В.	•Риск- это все внешние и внутренние предпосылки, которые могут повлиять на достижение стратегических целей в течение точно определенного отрезка времени наблюдения, например, оперативного планирования [3].
Уколов А.И.	•Риск - это возможность случайного возникновения нежелательных убытков, измеряемых в денежном выражении [12].
Найт Ф.Х.	•Риск - это измеримая неопределенность, которую можно измерить тем или иным способом [10].

**Рис.1. Различные подходы к понятию «риск» отечественных и зарубежных исследователей**

*Источник: составлено авторами на основе [1; 2; 3; 4; 9; 10; 12]*

На основе представленных определений можно обобщенно сказать, что риск – сложное понятие, тесно связанное с вероятностными процессами, имеющее своей причиной неопределенность, а результатом – неблагоприятные последствия.

Однако применительно к исследуемой теме, понятие риск следует рассматривать как вероятность наступления неблагоприятных социальных, экономических, финансовых и иных последствий, обусловленную проблемами входа нового сотрудника в коллектив.

### Результаты и обсуждение

В данном случае причинами потенциально возможных неблагоприятных последствий могут быть:

- нарушение установленных сроков выполнения задания новым сотрудником;
- напряженные отношения нового сотрудника с коллективом;
- несоответствие реальных условий труда ожидаемым;
- неготовность подчиняться распоряжениям руководителя;
- нарушение режима работы;
- пассивное принятие – стремление выполнить любое задание, даже выходящее за рамки компетенции, с целью угодить и зарекомендовать себя в лице руководителя;
- безучастие к жизни коллектива и организации;
- рост текучести кадров;
- присоединение к протестам коллектива;
- апатия и отсутствие интереса к стратегическим целям организации;
- неопределенность в выборе вариантов поведения [4; 9].

К числу рисков, которые могут возникнуть на основе вышерассмотренных причин, следует отнести [11]:

1. Финансовые потери, вызванные недобросовестностью или невнимательностью нового сотрудника.

2. Необходимость поиска нового сотрудника в случае, если из-за сложной адаптации действующий примет решение об увольнении.
3. Снижение производительности труда всего коллектива.
4. Конфликты в коллективе и вызванное ими массовое увольнение.
5. Обесценивание авторитета руководителя.
6. Нарушение дисциплины и порядка организации.
7. Рост текучести кадров.
8. Снижение рейтинга организации из-за высокой текучести кадров, к которой неизбежно приводит сложная адаптация.
9. Снижение экономических показателей функционирования предприятия.
10. Нарушение сроков договорных обязательств вследствие увеличения срока выполнения операций новым сотрудником.

Для наглядности построим полярную карту рисков, предварительно оценив каждый вид риска по шкале от 1 до 5. (рис.2). В качестве основы были взяты труды исследователей, анализирующие кадровые риски, возникающие при адаптации новых сотрудников (С. Н. Казначеева, Р. В. Репина [6], М.А. Митькина [9]).

Таким образом, мы видим, что в системе кадровых рисков, связанных с адаптацией новых сотрудников, наиболее вероятными являются: снижение производительности труда коллектива работников, рост текучести кадров, распространение конфликтов в организации и нарушение договорных обязательств вследствие продолжительного времени, необходимого для выполнения текущих операций новым сотрудником.



**Рис. 2. Полярная карта кадровых рисков организации**

*Источник: составлено авторами на основе [6; 9]*

Для минимизации рассмотренных рисков необходимо проводить грамотную кадровую политику в организации, включающую программу адаптации сотрудников. В крупных предприятиях целесообразно выделить отдельное подразделение по управлению кадровыми рисками, так как сотрудники, занимающиеся риск-менеджментом, не смогут в полном объеме решать данную проблему [5; 7].

Итак, адаптация персонала в организации выступает необходимой частью кадрового менеджмента. Хорошо запрограммированный, продуманный и организованный проект по адаптации персонала является гарантом получения отдачи и проявления инициативы, закрепления работника в организации.

Безусловно, вопрос необходимости реализации программы по адаптации сотрудников, решается каждой организацией самостоятельно. В большинстве случаев, в частности в малых и средних предприятиях, в которых

невелика численность персонала, зачастую пренебрегают важностью адаптации. Хотя по статистике более чем в половине случаев увольнения сотрудника по собственному желанию, решение принимается им в начале периода работы в организации, то есть как раз во время адаптации [1]. Именно от этого периода зависит, останется ли сотрудник дальше работать на благо организации, захочет ли он добросовестно и ответственно выполнять свои обязанности, чтобы способствовать достижению стратегических целей компании или попустительски отнесется к своим полномочиям, будет работать лишь в целях собственного обогащения или вообще примет решение не продолжать работу на данной должности.

Со стороны организации необходимо проведение комплекса мероприятий, которые позволят обеспечить сотруднику максимально комфортную атмосферу для входа в коллектив и качественного выполнения своих непосредственных обязанностей.

Прежде чем обозначить необходимые мероприятия, для начала разберемся, что представляет собой процесс адаптации новых сотрудников.

Адаптация – это приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что впоследствии приводит к повышению результативности их существования и функционирования [5].

Следует отметить, что адаптация – длительный процесс. По мнению американских исследователей, необходимое время для полной адаптации сотрудника младшего звена составляет 8 недель, 20 недель – для работников среднего звена и более 26 недель – для руководителей [6].

В основе адаптации как социально-психологического процесса лежит взаимодействие личности и социальной среды, обеспечивающее оптимальное соотношение целей личности и коллектива. Также это процесс включения специалиста в новую рабочую атмосферу и очень важно, чтобы на первых шагах новый сотрудник был заинтересован работой и максимально доволен условиями труда, отношением к нему коллектива. Он должен быть осведомлен

об объеме его функциональных обязанностях, по возможности проконсультирован специалистами о деталях своей работы. Но во время адаптации не только организация должна заботиться о благосостоянии сотрудника, но и он сам должен понимать свою роль в служебной иерархии, понимать ценности компании и необходимые навыки поведения с уважением относиться к коллегам, руководству, клиентам (если работа предусматривает взаимодействие с ними) и т.д.

Сам процесс адаптации включает четыре основных этапа:

1. На первом этапе важно оценить степень готовности сотрудника к смене сферы деятельности, коллектива, условий труда и т.д. Даже для высококвалифицированного специалиста работа в новом коллективе всегда будет сопряжена с определенным психологическим напряжением, вызванным новой обстановкой и людьми.

2. Второй этап включает ориентацию на месте. Это, в первую очередь, задача менеджера по персоналу под руководством директора. На данном этапе важно ознакомить сотрудника с его обязанностями, режимом работы, требованиями и т.д., чтобы для него не было неожиданным получить тот или иной объем работы и список требований.

3. Третий этап представляет собой сам процесс адаптации. На этом этапе новый сотрудник выстраивает взаимоотношения с коллегами, в первую очередь, рабочие, но возможны параллельно и дружеские; знакомится непосредственно со своими фактическими обязанностями, выполняет их на практике, оценивает их сложность для себя.

4. Четвертый этап адаптации – заключительный. На этом этапе сотрудник вливается в работу и занимается ее текущим выполнением. Он уже освоился в коллективе и на рабочем месте, четко знает предъявляемые к нему требования, уже успел оценить условия работы и свои возможности. Если первые три этапа прошли легко, благодаря поддержке коллектива и руководства, то до наступления полной адаптации проходит незначительное количество времени, работник быстро вливается в коллектив и начинает

приносить пользу для организации. В процессе адаптации новый сотрудник плавно внедряется в рабочую деятельность, поэтому в период адаптации необходимо исключать ситуации, которые могут неблагоприятно повлиять на вход сотрудника в коллектив, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, отсутствием информации и т. д [13].

Основным мероприятием, которое способно минимизировать кадровые риски, связанные с адаптацией нового сотрудника – реализация программы адаптации. Она должна включать в себя процедуры, способствующие быстрой и легкой адаптации работника, обеспечивающие высокую производительность его труда уже на начальных этапах, бесконфликтные отношения с коллегами и руководством, стремление способствовать достижению цели организации. Основными формами проведения адаптационных процедур на сегодняшний день является разработка и использование адаптационных тренингов типа «Welcome-тренинг», наставничество и коучинг.

Welcome-тренинг – это внутренняя процедура обучения в компании, направленная на адаптацию новых сотрудников. Приветственное обучение – это, прежде всего, семинар, главная задача которого – оперативно помочь сотруднику адаптироваться к новой компании, познакомиться с другими новыми сотрудниками и уменьшить первоначальные опасения и напряженность сотрудников перед работой в новой компании, познакомить новичков с корпоративной культурой, правилами и ценностями компании.

Треть организаций, которые организуют мероприятия по адаптации новых сотрудников, используют наставничество. В основном процесс адаптации по схеме: наставник (самый старший или авторитетный сотрудник) натаскивает новичка способом «делай как я» [7].

Суть коучинга – профессиональная поддержка и энтузиазм, совместная работа для достижения цели. Коучинг поддерживает личный и профессиональный рост и позволяет достичь высоких результатов, связанных с успехом человека. Это индивидуальная подготовка с целью развития



определенных компетенций или изменения установок. Важность процесса адаптации в последние годы возросла из-за того, что на рынке труда наблюдается нехватка персонала, снижение лояльности сотрудников. Все это в комплексе заставляет руководителей организаций постоянно искать новые способы удержания персонала. В то же время адаптация обычно остается в тени, хотя она способна удерживать персонал. Многие организации прилагают большие усилия для поиска и отбора кандидатов, но большинство новичков проигрывают из-за отсутствия качественной адаптации, и процесс начинается снова [3].

Успешность адаптации к профессиональной деятельности у сотрудника может зависеть от некоторых факторов:

- уровня специальной подготовки к профессиональной деятельности;
- благоприятного микроклимата и взаимоотношений в коллективе;
- уважительного отношения руководства;
- интереса к выбранной профессиональной деятельности [9].

### **Заключение**

Таким образом, адаптация сотрудников на рабочем месте является необходимой частью управления персоналом и риск-менеджмента и требует значительных организационных усилий, поэтому разумно создавать независимые структурные подразделения, которые ускоряют этот процесс и уменьшают негативные аспекты. Если руководство компании не в состоянии справиться с проблемой самостоятельно, лучше обратиться к профессиональным тренерам на начальном этапе. Это позволит сохранить репутацию компании, грамотно и эффективно выстроить работу всего коллектива, обеспечит высокую производительность труда и экономические результаты деятельности компании.

## Литература

1. Алексеенко В.Б. Управление рисками в производственно-хозяйственной деятельности предприятия: учебно-методическое пособие / В.Б. Алексеенко, Г.М. Кутлыева, Ю.И. Мочалова. М.: Российский университет дружбы народов, 2013. 88 с.
2. Аливанова С.В., Гунько Ю.А., Куренная В.В., Кусакина О.Н., Рыбасова Ю.В., Чередниченко О.А. Экономика предприятия. Ставрополь: Секвойя, 2015. 23 с.
3. Воронцовский А.В. Управление рисками: Учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. М: Издательство Юрайт, 2019. 485 с.
4. Глуховцева А.А. Риски решений субъектов страхования: основы анализа рисков в процессе принятия решений субъектом страхования // Экономика и управление: рос. науч. журн. 2012. № 7. С. 59–63.
5. Голуб Л.Н. Адаптация как социальный процесс // Вестник ФГОУ ВПО Брянская ГСХА. 2018. №1 (65). С. 64–68.
6. Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Науковедение. 2015. Т. 7. № 5. С. 1–13.
7. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6. 2 с.
8. Кубарь М.А., Дадыка Н.Н. Теоретический обзор взглядов отечественных и зарубежных ученых на понятие «риск» // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2016. №4. С. 1–5.
9. Митькина М.А. Риски адаптации сотрудников организации к профессиональной деятельности // Вестник социально-гуманитарного образования науки. 2018. № 31. С. 45–48.
10. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Пер. с англ. М.: Дело, 2003. 360 с.
11. Саакян М.К., Матвеев Е.В., Скворцов Е.А. Виды кадровых рисков в управлении персоналом организации // АОН. 2016. №2. 44 с.

12. Уколов А.И. Оценка рисков: учебник. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2014. 624 с.
13. Шугаева В.М. Прогнозирование развития организации // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. 2013. №4. С. 285–288.

### **References**

1. Alekseenko V.B. Upravlenie riskami v proizvodstvenno-khozyaistvennoi deyatel'nosti predpriyatiya: uchebno-metodicheskoe posobie / V.B. Alekseenko, G.M. Kutlyeva, Yu.I. Mochalova. M.: Rossiiskii universitet druzhby narodov, 2013. 88 с.
2. Alivanova S.V., Gun'ko Yu.A., Kurennaya V.V., Kusakina O.N., Rybasova Yu.V., Cherednichenko O.A. Ekonomika predpriyatiya. Stavropol': Sekvoiya, 2015. 23 s.
3. Vorontsovskii A.V. Upravlenie riskami: Ucheb. posobie. 2-e izd., ispr. i dop. M: Izdatel'stvo Yurait, 2019. 485 s.
4. Glukhovtseva A.A. Riski reshenii sub"ektov strakhovaniya: osnovy analiza riskov v protsesse prinyatiya reshenii sub"ektom strakhovaniya // Ekonomika i upravlenie: ros. nauch. zhurn. 2012. № 7. S. 59–63.
5. Golub L.N. Adaptatsiya kak sotsial'nyi protsess // Vestnik FGOU VPO Bryanskaya GSKhA. 2018. №1 (65). S. 64–68.
6. Kaznacheeva S.N., Repina R.V. Problemy adaptatsii personala v kadrovom menedzhmente // Naukovedenie. 2015. T. 7. № 5. S. 1–13.
7. Kotlova A.S., Popova O.A. Adaptatsiya personala na predpriyatii v sovremennykh usloviyakh // Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii. 2014. № 6. 2 s.
8. Kubar' M.A., Dadyka N.N. Teoreticheskii obzor vzglyadov otechestvennykh i zarubezhnykh uchenykh na ponyatie «risk» // Elektronnyi nauchno-metodicheskii zhurnal Omskogo GAU. 2016. №4. S. 1–5.

9. Mit'kina M.A. Riski adaptatsii sotrudnikov organizatsii k professional'noi deyatel'nosti // Vestnik sotsial'no-gumanitarnogo obrazovaniya nauki. 2018. № 31. S. 45–48.
10. Nait F.Kh. Risk, neopredelennost' i pribyl' / Per. s angl. M.: Delo, 2003. 360 s.
11. Saakyan M.K., Matveev E.V., Skvortsov E.A. Vidy kadrovyykh riskov v upravlenii personalom organizatsii // AON. 2016. №2. 44 s.
12. Ukolov A.I. Otsenka riskov: uchebnik. M.; Berlin: Direkt-Media, 2014. 624 s.
13. Shugaeva V.M. Prognozirovaniye razvitiya organizatsii // Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya: problemy i rezul'taty. 2013. №4. S. 285–288.

УДК 338.24.01

## ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БЕНЧМАРКЕТИНГА

*Кадиров Э.А., аспирант кафедры экономики и управления, Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, г. Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация.** В настоящее время наблюдается насыщение рынков сбыта и возрастание конкуренции в различных сферах экономики, что обуславливает необходимость разработки бизнес-модели нового предприятия с использованием международного бенчмаркинга для достижения фирмой конкурентного преимущества и создания возможностей для ее будущего стратегического развития. В данной статье представлена бизнес-модель кондитерской Confiserie, которая построена на основании инструментов международного бенчмаркинга. Предложенная бизнес-модель является уникальной, поскольку сочетает в себе особенности спроса на продукцию общественного питания в городе Петропавловск-Камчатский и международный опыт успешной работы ведущих кондитеров. Величина инвестиционных вложений, необходимых для открытия бутика кондитерской, составляет 2 240 000 рублей и финансирование проекта будет осуществляться за счет личных средств инвестора, не прибегая к получению банковского кредита. Прогнозирование денежных потоков от реализации проекта позволяет прийти к выводу, что проект окупается за 9 месяцев с момента начала реализации. Основным фактором риска является величина среднего чека, снижение которой ниже 1200 рублей приводит к тому, что вложенные средства не возвращаются инвестору за исследуемый трехлетний период. Для минимизации данного риска предлагается продажа кондитерских изделий

через интернет-сайты и поставка изделий в супермаркеты города для последующей реализации. Бизнес-модель также предусматривает изготовление тортов на заказ, что также снижает зависимость финансового результата от величины среднего чека от одного посетителя.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, бенчмаркетинг, кондитерское предприятие, Петропавловск-Камчатский, потребитель.

## **BUILDING A BUSINESS MODEL OF AN ENTERPRISE USING BENCHMARKING**

*Kadirov E.A., Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions, St. Petersburg, Russia*

**Abstract.** Currently, there is a saturation of sales markets and an increase in competition in various sectors of the economy, which necessitates the development of a business model of a new enterprise using international benchmarking in order for the firm to achieve a competitive advantage and create opportunities for its future strategic development. This paper presents the Confiserie confectionary business model, which is built on the basis of international benchmarking tools. The proposed business model is unique because it combines the peculiarities of demand for catering products in the city of Petropavlovsk-Kamchatsky and the international experience of successful work of leading confectioners. The amount of investment required to open a confectionery boutique is 2,240,000 rubles and the project will be financed from the investor's personal funds, without resorting to obtaining a bank loan. Forecasting cash flows from the implementation of the project allows us to conclude that the project pays off in 9 months from the start of implementation. The main risk factor is the value of the average check, a decrease of which below 1200 rubles leads to the fact that the invested funds are not returned to the investor for the three-year period under study. To minimize this risk, it is proposed to sell confectionery products through Internet sites and supply products to supermarkets

in the city for subsequent sale. The business model also provides for the production of cakes to order, which also reduces the dependence of the financial result on the value of the average check per visitor.

**Keywords:** business model, benchmarking, confectionery enterprise, Petropavlovsk-Kamchatsky, consumer.

*JEL classification: M13, M31, M37.*

**Для цитирования:** *Кадиров Э.А. Построение бизнес-модели предприятия с использованием бенчмаркетинга // Прогрессивная экономика. 2021. № 12. С. 45–67.*

### **Введение**

Процесс разработки конкурентоспособной бизнес-модели не ограничивается выбором какой-либо базовой модели или созданием новой на основе предпринимательского опыта. Все чаще при разработке бизнес-модели используются инструменты бенчмаркинга, при помощи которых становится возможным совершенствование текущих бизнес-моделей с учетом позитивного опыта лучших игроков рынка. Принцип бенчмаркинга, который заключается в движении «от лучшего к лучшему», позволяет выигрывать в конкурентной борьбе и создавать условия для долгосрочного роста компании.

Инструменты бенчмаркинга активно применяются в отрасли общественного питания, что прослеживается в ряде работ следующих авторов: А.М. Мукожев [3], С.А. Пташкин [5], С.В. Рачек, Л.Н. Жигалова [6]. Авторами доказано, что выбор бизнес-модели непосредственно влияет на финансовые результаты деятельности компаний, а высокий уровень конкуренции и насыщение рынков требует от предпринимателей постоянного совершенствования бизнес-моделей с целью сохранения конкурентных преимуществ и рыночной власти фирмы.

В статье представлена бизнес-модель кондитерской, разработанная с использованием инструментов международного бенчмаркинга и способная занять нишу на рынке общественного питания.

Актуальность данной статьи вызвана тем, что на рынке города Петропавловска-Камчатского существует спрос на кондитерские изделия, но не представлены кондитерские предприятия, которые были бы способны отвечать критериям качественного производства и нестандартной концепции.

Целью исследования является разработка бизнес-модели кондитерской на основе бенчмаркинга и обоснование целесообразности создания предприятия на основе предложенной бизнес-модели.

### **Результаты и обсуждение**

Разработка бизнес-модели кондитерской Confiserie будет осуществляться с помощью описания основных структурных элементов, которые позволят описать концепцию деятельности. Выбор данного подхода обусловлен удобством в использовании концепции А. Остервальдера, которая универсальна для применения в любой сфере бизнеса и позволяет получить детальное описание каждого ключевого элемента бизнес-модели.

В основе концепции А. Остервальдера лежат 9 ключевых структурных элементов:

1. Ключевые партнеры.
2. Ключевые виды деятельности.
3. Ключевые ресурсы.
4. Ценностные предложения.
5. Взаимоотношения с клиентами.
6. Каналы сбыта.
7. Потребительские сегменты.
8. Структура издержек.
9. Потоки поступления доходов [4].

Основополагающим элементом структуры бизнес-модели является ключевая деятельность компании, создающая потребительскую ценность. В



кондитерском бизнесе, как в любой сфере общественного питания, главной деятельностью является обслуживание клиентов, предоставление товаров и услуг для удовлетворения их потребностей.

Главной деятельностью кондитерской Confiserie будет изготовление кондитерских изделий из натуральных продуктов, с минимальным содержанием сахара и без использования искусственных ароматизаторов и подсластителей. Форматом работы кондитерской будет бутик, то есть заведение будет предоставлять продукцию на вынос и осуществлять доставку домой к потребителю.

Помимо тортов, пирожных и выпечки планируется продажа шоколадных изделий собственного изготовления, печенья, какао и т.д. То есть, помимо кондитерской, планируется организация работы полноценного небольшого магазина с сопутствующими товарами. Продажа товаров будет доступна онлайн с доставкой потребителю.

Кондитерская Confiserie предлагает возможность выпуска кондитерских изделий на заказ для праздников или мероприятий.

Предполагается укреплять позиции на рынке города Петропавловска-Камчатского путем продвижения своих услуг с помощью инструментов маркетинга и брендинга: предполагается создание сайта и страниц в социальных сетях, где будет формироваться осведомленность о бренде и создаваться дополнительная ценность.

Деятельность кондитерской напрямую зависит от ключевых ресурсов. Ресурсные возможности предприятия общественного питания определяются, прежде всего, его финансовым состоянием, кадровым потенциалом и уровнем развития материально-технической базы. Иными словами, важную роль в существовании и развитии кондитерской Confiserie будут играть следующие ресурсы:

- управляющий и линейный персонал;
- система управления и мотивации персонала;
- информационная база поставщиков и партнеров;

- капитал предприятия (оборудование, помещение, коммуникации);
- финансовые ресурсы;
- качественные российские фермерские продукты.

С помощью ключевых ресурсов в процессе своей деятельности кондитерское предприятие создает свое ценностное предложение, благодаря которому клиенты отдадут предпочтение кондитерской Confiserie, а не другим заведениям, предлагающим кондитерские изделия.

Создаваемая кондитерская будет сотрудничать преимущественно с местными поставщиками. Такие продукты, как молоко, сливки, масло, яйцо, мука и сахар можно напрямую приобретать у поставщиков в городе Петропавловск-Камчатский.

Закупка таких ключевых ингредиентов, как какао, масло какао, шоколад, украшения для кондитерских изделий и инвентарь будет производиться у оптового поставщика, например, «Шокодел» – дистрибьютера бельгийской компании Chocolate World, осуществляющего доставку ингредиентов для кондитерского производства по всей России.

В компании будет создана система управления персоналом, ориентированная на мотивацию к долгосрочному сотрудничеству с компанией и лояльность сотрудников. Поскольку создаваемое предприятие будет относиться к малому бизнесу, то функции управляющего и провизора будет исполнять собственник.

Особое внимание при создании бизнес-модели будет уделяться мотивации персонала, поскольку, основываясь на концепции бенчмаркинга, планируется создать уникальное предложение, основанное на французских традициях и рецептах. Следование традициям требует не только затрат на образование будущих работников, но и создания условий для долгосрочной работы на предприятии. В связи с этим, требуется внедрение соответствующей системы мотивации, способной соотнести интересы работников и работодателя.

На данном предприятии основным источником премирования будет выступать чистая прибыль компании, часть которой будет распределяться между сотрудниками в виде премий за успешную работу.

Основными потребителями бутика-кондитерской являются ценители кондитерских изделий в городе Петропавловск-Камчатский. Создаваемое предприятие относится к нишевому рынку и работает исключительно в сегменте высококачественных кондитерских изделий, удовлетворяя спрос на данные изделия.

Также планируется расширить круг потребителей за счет участия в организации банкетов и мероприятий. Планируется изготавливать продукцию для детских праздников и корпоративных клиентов. Таким образом, круг потребителей можно расширить на детскую аудиторию и бизнес-сообщество.

Высокое качество производимой продукции и, соответственно, высокая себестоимость, позволят определить сегмент потребителей как лиц, с доходом выше среднего по региону. Для того, чтобы расширить сегмент потребителей на тех, кто получает доходы средние или ниже, планируется внедрение системы скидок на продукцию с исходящим сроком годности до 40%. Данная стратегия реализована в кондитерских Москвы и Санкт-Петербурга, где за сутки до истечения срока годности продаются торты и пирожные со скидкой, а хлебобулочные изделия продаются со скидкой за 1 час до закрытия кондитерских. Заметим, что данной стратегии также придерживается большинство европейских кондитерских, которые предлагают покупателям продукцию, которая не была реализована в течении 1–2 дней с момента производства по сниженной цене.

Реализация стратегии предоставления скидок позволяет снизить потери от списания нереализованной продукции и данной стратегии придерживаются такие известные сети кондитерских как Буше и Британские пекарни, что обосновывает ее целесообразность.

Помимо скидок на продукцию планируется выпуск недорогих наборов шоколадных конфет и печенья, доступных всем категориям потребителей.

Низкая цена будет достигаться не за счет ухудшения качества, а за счет уменьшения объема изделий, как это реализовано у французских брендов.

Для ведения бизнеса необходимо определить не только саму целевую аудиторию, но и особенности взаимодействия с ней. Система взаимоотношений с клиентами позволяет поддерживать контакт с постоянными посетителями и привлекать новых.

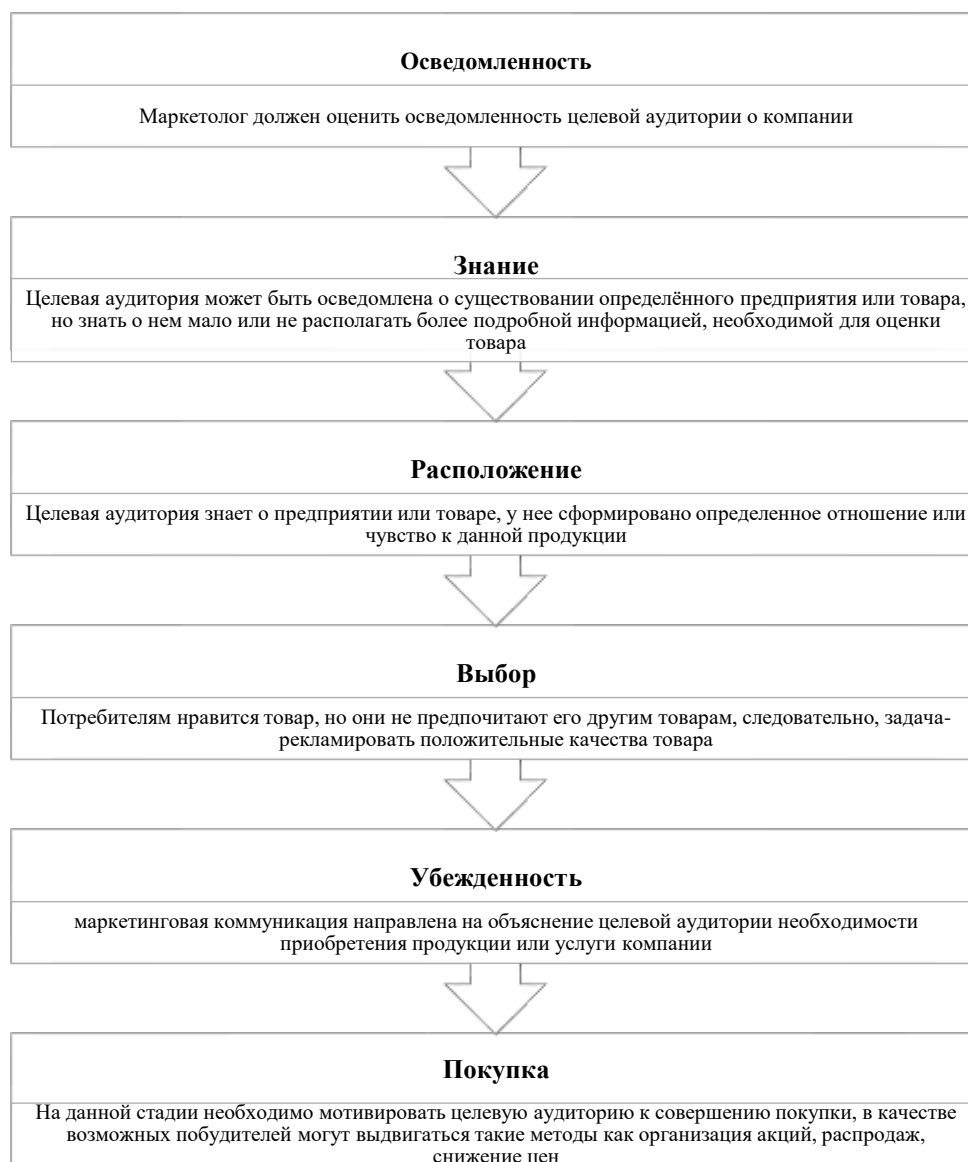
Для создания системы взаимоотношений между бутиком-кондитерской *Confiserie* и клиентами будут выступать маркетинговые коммуникации - связи, образуемые фирмой с контактными аудиториями посредством различных средств взаимодействия, к которым относятся: продвижение в местах продаж, поисковая оптимизация, PR, прямой маркетинг и т.д. [2].

При детализации средств распространения коммуникации можно выделить 5 основных групп:

1. Реклама.
2. Стимулирование сбыта.
3. Связи с общественностью.
4. Личная продажа.
5. Контент-общение [2].

Реклама в сети интернет является самым недорогим способом привлечения клиентов. Для целей привлечения клиентов целесообразно сочетать рекламу с контент-общением. Контент-общение направлено на вовлечение потребителей без агрессивных рычагов воздействия, а лишь создавая интересную потребителям новостную сводку или оказывая помощи в решении проблемных вопросов людей, возникающих при использовании схожей продукции.

Согласно концепции Ф. Котлера, потребитель проходит основные 6 стадий потребительской готовности от осведомленности о товаре до покупки. На рис. 1 приводятся основные стадии модели потребительской готовности и для каждой стадии или этапа необходимы отдельные маркетинговые мероприятия, которые представлены в табл. 1.



**Рис. 1. Модель потребительской готовности по Ф. Котлеру**

*Источник: составлено автором на основе [1]*

*Таблица 1*

**Маркетинговые мероприятия необходимые для формирования потребительской готовности**

Этап	Рекомендации
Осведомленность	Проведение систематических рекламных кампаний, направленных на повышение узнаваемости бренда кондитерской Confiserie: наружная реклама, реклама в сети интернет.
Знание	Создание детального представления о продукции кондитерской Confiserie. Ведение страниц в социальных сетях, где подробно описаны товары, размещаются коммерческие предложения и фотографии изделий.

Этап	Рекомендации
Расположение	Оценка удовлетворенности потребителей и мониторинг отзывов. Сбор отзывов на официальных ресурсах и обработка негативных отзывов с целью улучшения имиджа кондитерской Confiserie. Построение особых отношений с клиентами, обеспечивающие положительные ассоциации с кондитерской.
Выбор	На данной стадии необходимо определить отношение целевой аудитории к качественным характеристикам предлагаемого товара, относительно к схожим продуктам. Выявление предпочтений пользователей. Регулярное проведение опросов потребителей в социальных сетях для определения ключевых потребительских качеств кондитерских изделий.
Убежденность	Анализ потребностей целевой аудитории и предложение способов их решения. Потенциальные нужды аудитории оцениваются посредством опросов, проводимых в социальных сетях. Таким образом происходит формирование потребности приобретения продукта посредством взаимодействия с аудиторией.
Покупка	Мотивация целевой аудитории к совершению покупки, в качестве возможных побудителей используются, снижение цен, ограниченные времени скидок, и т.д.

*Источник: составлено автором на основе [8]*

Стратегия продвижения товара, базирующаяся на нисходящей продаже, от производителя к потребителю часто используется на рынке как наиболее простая и более дешевая. Стратегия привлечения исходит из сформированного производителем интереса, однако инициатива и поиск товара идет от потребителя к производителю. Данная стратегия отвечает требованиям современности, отражая вовлеченность потребителя в процесс выбора и создания товара или услуги.

Покупка – это завершающая стадия потребительской готовности, являющаяся конечной целью коммуникации с потребителями посредством инструментов маркетинга. Здесь необходимо учитывать, что переход от одной стадии к другой – это сложный и длительный процесс, который требует определенных усилий и затрат. Наиболее удобным инструментом такого взаимодействия является присутствие бренда в социальных сетях, например, Instagram, где потребитель может перемещаться от одной стадии

потребительской готовности к другой, становясь в конечном счете потребителем продукции компании.

Ключевые каналы сбыта, то есть способы информирования и привлечения новых клиентов, будут реализовываться преимущественно при помощи рекламы. Для этого планируется развернуть широкомасштабную рекламную кампанию, которая будет осуществляться с помощью:

- Реклама в печатным СМИ (журналы);
- Реклама в google и Яндекс;
- Реклама в социальных сетях [1].

Реклама является важнейшим фактором привлечения потока клиентов и акцент будет сделан на рекламе в социальных сетях, с целью привлечения потребителя к страницам компании, где будет реализовано его перемещение к стадии покупки. Также за счет рекламы планируется побуждение потребителя совершать мгновенную покупку по случаю торжества (дни рождения, праздники и т.д.).

Для повышения узнаваемости заведения планируется создать единый логотип для всей фирменной атрибутики: вывеска, рекламные сообщения, упаковка и т.д.

Таким образом, с помощью активной рекламной компании кондитерская Confiserie сможет на первых этапах своего существования привлечь к себе внимание целевой аудитории, а затем с помощью коммуникации в социальных сетях будет выстраивать и поддерживать с потребителями коммуникацию для поддержания лояльности.

Однако, помимо клиентов, кондитерская должна активно поддерживать отношения с бизнес-партнерами необходимыми для стабильной работы и развития. Кондитерская Confiserie будет заинтересовано в том, чтобы наладить и поддерживать взаимоотношения со следующими партнерами:

- Поставщиками фермерских продуктов и ингредиентов;
- Поставщиками ингредиентов для кондитерского производства;
- Поставщиками оборудования и необходимого инвентаря;

- Арендодателями помещений;
- Интернет-провайдерами и другими поставщиками услуг.

Затраты и издержки являются одной из самых важных составляющих бизнес-модели, поскольку от их величины зависит ценовая политика и успешность предприятия. На основании изучения экспертных материалов по тематике открытия кондитерских, были получены следующие данные о величине первоначальных вложений для открытия предприятия – табл. 2. [7].

Таблица 2

#### Величина капитальных затрат

Статья затрат	Сумма, руб.
Регистрация ООО	30 000
Ремонт и дизайн помещения	450 000
Фасадные работы	190 000
Оборудование цеха и торгового зала	1 040 000
Реклама и прочие расходы, в том числе на оплату обучающих курсов	180 000
Оборотные средства	350 000
Итого	2 240 000

Таким образом, стартовый капитал составит 2 240 000 рублей. В данную смету включены затраты на приобретение оборудования, необходимого для кондитерского производства, расходы на отделку помещений, фасадные работы, расходы на регистрацию юридического лица, расходы на обучение персонала и т.д. Помимо инвестиционных вложений, необходимо рассчитать постоянные затраты, которые складываются из аренды помещения, фонда оплаты труда и прочих расходов.

Таблица 3

#### Расчет фонда оплаты труда

Должность	Количество сотрудников	ФОТ с учетом обязательных отчислений



Бухгалтер	1	5 000
Маркетолог и Pr-менеджер	1	20 000
Уборщик	1	30 000
Кондитер	3	252 000
Пекарь	2	112 000
Продавец	2	84 000
Итого фонд оплаты труда:		503 000

Расчет величины постоянных расходов представлен в табл. 4. Расчётная величина постоянных расходов кондитерской составляет 663 000 рублей в месяц. Данные расходы предприятие несет вне зависимости от объема полученной выручки и поэтому целесообразно произвести расчет точки безубыточности для определения минимального объема продаж, необходимого для покрытия всех расходов.

Таблица 4

#### Постоянные расходы

Статья расходов	Сумма
Фонд оплаты труда	503 000
Аренда помещения и коммунальные платежи	140 000
Прочие расходы	20 000
Итого постоянных расходов	663000

Поскольку кондитерская Confiserie использует технологию бенчмаркинга, то идеи для создания десертов будут преимущественно заимствоваться из меню французских кондитерских, описанных во второй главе данной работы. Такими товарными позициями будут выступать:

- Пирожные «макарон» Пьера Эрме;
- Легкие многослойные десерты Янна Куврёра
- Фруктовые скульптуры и «Торт Рубика» Седрика Гроле
- Хрустящие десерты Сирила Линьяка и др.

Рецептура десертов не является коммерческой тайной и доступна для профессиональных кондитеров, купивших онлайн курс по изготовлению десертов. Стоимость данного курса составляет 58 евро [7] и данные затраты учтены при составлении величины капитальных затрат в статье прочие расходы.

Помимо уникальных торговых позиций, созданных по рецептам французских ассортиментов ряд, будут дополнять традиционные десерты, знакомые российским потребителям такие как: наполеон, медовик, корзинки с кремом, булочки и т.д. Также предусматривается возможность изготовления кондитерских изделий на заказ.

Также в кондитерской можно будет приобрести свежий хлеб, шоколадные изделия, печенье, кофе и горячий шоколад на вынос. В качестве дополнительного источника доходов планируется поставлять продукцию в супермаркеты города для реализации через торговые сети.

Как уже было описано выше, цена продукции будет определяться как непосредственные затраты на продукты плюс 50%. Стоимость кондитерских изделий будет соотноситься с ожиданиями потребителей и в ассортименте кондитерской будут присутствовать как недорогие позиции, так и дорогостоящие продукты, что позволит учесть ожидания разных групп потребителей.

Минимальная выручка, необходимая для покрытия затрат составляет 1 326 000 рублей или 44 200 рублей в день. Если принять средний чек за 1500 рублей, то для покрытия расходов достаточно привлекать 30 потребителей в день, что представляется возможным в условиях города Петропавловска-Камчатского.

Поскольку предложенный в рамках данной работы проект по открытию кондитерской Confiserie требует существенных инвестиционных затрат, необходимо определить срок возврата инвестиций и обосновать целесообразность их осуществления. Как уже было показано ранее, сумма инвестиционных вложений, необходимых для открытия бутика кондитерской

составляет 2 240 000 рублей, из которых 1 040 000 – это необходимое для работы кондитерской оборудование, стоимость которого будет амортизироваться в течении 3 лет линейным способом.

При обосновании предлагаемой инвестиции в открытие кондитерской целесообразно формализовать условия формирования денежного потока и возникновения ситуаций предпринимательского риска. Поскольку планирование осуществляется в долгосрочной перспективе на период более одного года вперед, то при анализе возникают условия неопределенности, которые относятся к будущим результатам от вложений, при этом будущие доходы и расходы однозначно невозможно определить. Однако в данной ситуации возможно оценить некоторый набор ожидаемых или возможных значений будущих доходов и расходов проекта.

Поскольку доход кондитерская будет получать от основного вида деятельности – реализации кондитерских изделий, для расчета генерируется ожидаемый поток клиентов при помощи функции в Excel =СЛУЧМЕЖДУ(800;2000). Где 800 человек в месяц – это минимальная ожидаемая посещаемость кондитерской, а 2000 человек в месяц – это максимально возможная пропускная способность. Данный диапазон выбран исходя их общего понимания посещаемости торговых точек в городе Петропавловск-Камчатский.

Для расчета срока окупаемости мы исходим из предпосылки, что средний чек с одного посетителя будет оставлять 1500 рублей. Величина среднего чека будет выступать фактором риска, относительно которого будет произведен более детальный анализ чувствительности.

Горизонт планирования составляет 3 года (36 месяцев). Маржинальный доход рассчитывается исходя из предпосылки, что доля переменных затрат в себестоимости составляет 50%. Налог на прибыль составляет 15% (УСН). При расчете денежного потока учитывается, что величина амортизации сокращает налогооблагаемую прибыль, но не приводит к фактическому движению денежных средств. В связи с этим, денежный поток получен как сумма чистой

прибыли и амортизации. Результаты расчета денежного потока представлены в табл. 5.

Таблица 5

### Расчет денежного потока проекта

Период	Число посетителей	Выручка	Амортизация	Маржинальный доход	Прибыль	Чистая прибыль	Денежный поток
1	1208	1812000	28889	906000	214111	181994	210883
2	1334	2001000	28889	1000500	308611	262319	291208
3	1618	2427000	28889	1213500	521611	443369	472258
4	1518	2277000	28889	1138500	446611	379619	408508
5	1032	1548000	28889	774000	82111	69794	98683
6	1104	1656000	28889	828000	136111	115694	144583
7	961	1441500	28889	720750	28861	24532	53421
8	1976	2964000	28889	1482000	790111	671594	700483
9	1494	2241000	28889	1120500	428611	364319	393208
10	1305	1957500	28889	978750	286861	243832	272721
11	1937	2905500	28889	1452750	760861	646732	675621
12	1981	2971500	28889	1485750	793861	674782	703671
13	1352	2028000	28889	1014000	322111	273794	302683
14	940	1410000	28889	705000	13111	11144	40033
15	1129	1693500	28889	846750	154861	131632	160521
16	1508	2262000	28889	1131000	439111	373244	402133
17	1295	1942500	28889	971250	279361	237457	266346
18	1046	1569000	28889	784500	92611	78719	107608
19	1353	2029500	28889	1014750	322861	274432	303321
20	844	1266000	28889	633000	-58889	-50056	-21167
21	1061	1591500	28889	795750	103861	88282	117171
22	1241	1861500	28889	930750	238861	203032	231921
23	989	1483500	28889	741750	49861	42382	71271
24	1130	1695000	28889	847500	155611	132269	161158

25	1859	2788500	28889	1394250	702361	597007	625896
26	1702	2553000	28889	1276500	584611	496919	525808
27	1264	1896000	28889	948000	256111	217694	246583
28	1566	2349000	28889	1174500	482611	410219	439108
29	1187	1780500	28889	890250	198361	168607	197496
30	1037	1555500	28889	777750	85861	72982	101871
31	1115	1672500	28889	836250	144361	122707	151596
32	1342	2013000	28889	1006500	314611	267419	296308
33	1810	2715000	28889	1357500	665611	565769	594658
34	932	1398000	28889	699000	7111	6044	34933
35	1379	2068500	28889	1034250	342361	291007	319896
36	1094	1641000	28889	820500	128611	109319	138208

На основании полученных данных необходимо произвести расчет чистой настоящей стоимости проекта. Чистая настоящая стоимость проекта (NPV) рассчитывается как сумма компонентов денежного потока проекта, приведенных к настоящей стоимости. Показатель чистой настоящей стоимости рассчитывается по формуле:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=0}^T \frac{Z_t}{(1+r)^t}$$

где T – это период использования проекта,

t – индекс текущего периода,

r – ставка расчетного процента или ставка дисконтирования,

Z<sub>t</sub> – компонента денежного потока в период t,

I<sub>0</sub> – величина инвестиционных расходов.

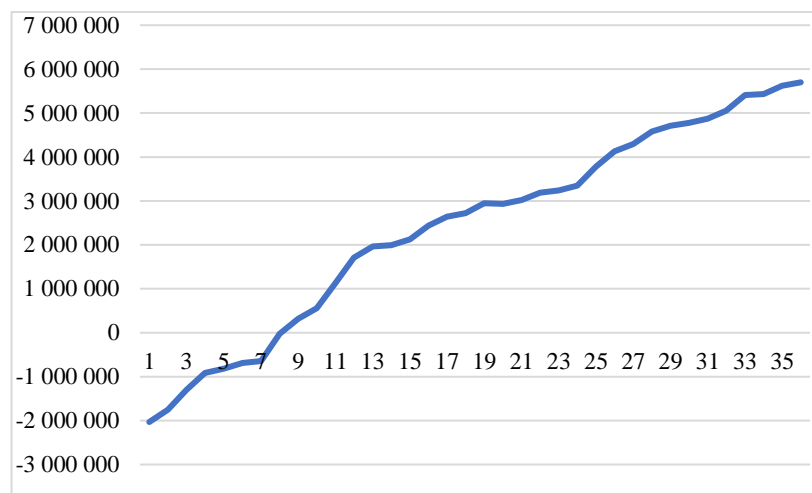
Расчет показателя периода окупаемости (PP) производится по формуле:

$$PP = \min t \text{ при котором } \sum_1^t CF_t > I_0$$

где CF<sub>t</sub> – поток дисконтированных доходов по проекту,

I<sub>0</sub> – величина капитальных вложений.

Ставка дисконтирования принимается равной 20% годовых. На рис. 2 представлена величина дисконтированного денежного потока нарастающим итогом. Мы видим, что дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 9 месяцев. NPV проекта составляет 5 699 828 рублей.



**Рис.2. Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом**

Поскольку величина денежного потока проекта чувствительна к изменению исходных прогнозируемых переменных, целесообразно произвести анализ чувствительности проекта относительно изменения величины среднего чека, что позволит оценить риски реализации.

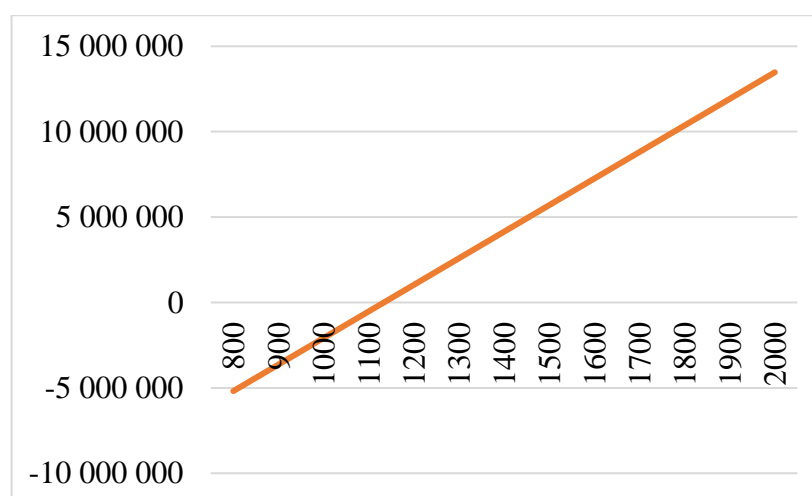
Из представленных в табл. 6 данных мы видим, что при величине среднего чека менее 1200 рублей проект не способен вернуть вложенные инвестиции в течении рассматриваемого трехлетнего периода. Однако при повышении величины среднего чека срок окупаемости быстро снижается, а чистая настоящая стоимость растет.

Таким образом, исходя из анализа предпосылок о динамике посещаемости кондитерской и величине среднего чека, мы можем судить о целесообразности реализации проекта, поскольку срок окупаемости проекта составляет менее 12 месяцев при величине среднего чека более 1300 рублей.

**Анализ чувствительности проекта к величине среднего чека**

Средний чек	NPV	Срок окупаемости
800	-5 186 912	>3 лет
900	-3 631 663	>3 лет
1000	-2 076 415	>3 лет
1100	-521 166	>3 лет
1200	1 034 082	25 месяцев
1300	2 589 331	12 месяцев
1400	4 144 579	10 месяцев
1500	5 699 828	9 месяцев
1600	7 255 076	8 месяцев
1700	8 810 325	7 месяцев
1800	10 365 573	6 месяцев
1900	11 920 822	4 месяца
2000	13 476 070	4 месяца

Анализ денежного потока показывает, что проект способен приносить положительную чистую прибыль начиная с первого месяца реализации. Зависимость чистой настоящей стоимости проекта от величины среднего чека представлена на рис. 3.



**Рис. 3. Зависимость NPV проекта от величины среднего чека**

Таким образом, мы видим, что проект демонстрирует хорошие прогнозные финансовые показатели, достаточные для покрытия операционных затрат и возврата инвестиций.

### **Заключение**

Предложенная бизнес-модель является уникальной, поскольку сочетает в себе особенности спроса на продукцию общественного питания в городе Петропавловск-Камчатский и международный опыт успешной работы ведущих кондитеров.

1. Модель учитывает относительно невысокую популярность питания вне дома в городе Петропавловск-Камчатский и предлагает клиентам еду на вынос. В связи с этим, кондитерская будет работать как бутик и данный аспект бизнес-модели заимствован у французского бренда Pierre Herme, предлагающего изделия исключительно на вынос.

2. Ценообразование построено на принципе «издержки плюс», где в основе цены лежит стоимость ингредиентов, на которые начисляется коммерческая наценка. Данная модель ценообразования позволяет поддерживать высокое качество продукции и использовать наиболее качественные продукты для изготовления кондитерских изделий.

3. Следующим уникальным аспектом деятельности является позиционирование нового предприятия как люксового бренда, что заимствуется у кондитерских LeNôtre, использующего только качественные ингредиенты и продукты натурального происхождения. Управление брендом планируется осуществлять посредством общения с потребителями в социальных сетях и формирования у потребителя готовности приобретать кондитерские изделия бренда.

4. Кондитерская Confiserie будет предлагать своим клиентам уникальные кондитерские изделия французской кухни. Обеспечить уникальность предложения предлагается за счет преемственности опыта изготовления. Инициатор проекта планирует приобрести доступ к курсам кондитерского мастерства от французского бренда BOUTIQUE EN LIGNE, что



позволит создать уникальное предложение, отвечающее стандартам ведущих европейских игроков.

5. Бизнес-модель позволяет осуществлять дистанционную продажу кондитерских изделий через аккаунты бренда в социальных сетях и интернет-сайт. Возможность дистанционного заказа выгодно отличает кондитерскую Confiserie от других заведений общественного питания города.

Величина инвестиционных вложений, необходимых для открытия бутика кондитерской, составляет 2 240 000 рублей и финансирование проекта будет осуществляться за счет личных средств инвестора, не прибегая к получению банковского кредита. Прогнозирование денежных потоков от реализации проекта позволяет прийти к выводу, что проект окупается за 9 месяцев с момента начала реализации. Основным фактором риска является величина среднего чека, снижение которой ниже 1200 рублей приводит к тому, что вложенные средства не возвращаются инвестору за исследуемый трехлетний период.

Для минимизации данного риска предлагается продажа кондитерских изделий через интернет-сайты и поставка изделий в супермаркеты города для последующей реализации. Бизнес-модель также предусматривает изготовление тортов на заказ, что также снижает зависимость финансового результата от величины среднего чека от одного посетителя.

Таким образом, на основе вышеизложенного мы можем утверждать, что реализация проекта является выгодной и позволит удовлетворить общественный спрос на кондитерские изделия высокого качества, а также повысить благосостояние инвестора. Предложенная модель является уникальной и сочетает в себе опыт наиболее успешных кондитеров.

### **Литература**

1. Азимов Т.А., Безнощук Л.Ю. Каналы распределения, их уровни и тенденции развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №4. С. 10–13.

2. Гусева Е.С. Контент как основной инструмент онлайн-коммуникации с потребителем // Проблемы Науки. 2016. №7 (49).
3. Мукожев А.М. Бенчмаркинг как инструмент поиска конкурентных преимуществ предприятий общественного питания // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. №47. С. 76–80.
4. Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
5. Пташкин С.А. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания // Вестник экспертного совета. 2020. №1 (20). С. 105–111.
6. Рачек С.В., Жигалова Л.Н. Основные тенденции и особенности использования технологий бенчмаркинга // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016). С. 1–9.
7. Сколько нужно денег, чтобы открыть кондитерскую в 2019 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/otkryit-konditerskuyu-v-2019/> (дата обращения: 29.11.2021).
8. Толкачев А.Н. Комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению нового продукта // Бизнес и дизайн ревю. 2017. №1 (5). С.7.

### **References**

1. Azimov T.A., Beznoshchuk L.Yu. Kanaly raspredeleniya, ikh urovni i tendentsii razvitiya // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2018. №4. S. 10–13.
2. Guseva E.S. Kontent kak osnovnoi instrument onlain-kommunikatsii s potrebitелем // Problemy Nauki. 2016. №7 (49).
3. Mukozhev A.M. Benchmarking kak instrument poiska konkurentnykh preimushchestv predpriyatii obshchestvennogo pitaniya // Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk. 2015. №47. S. 76–80.

4. Osterval'der A., Pin'e Iv. Postroenie biznes-modelei: Nastol'naya kniga stratega i novatora / per. s angl. M.: Al'pina Pabliher, 2011. 288 s.
5. Ptashkin S.A. Benchmarking kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya obshchestvennogo pitaniya // Vestnik ekspertnogo soveta. 2020. №1 (20). S. 105–111.
6. Rachek S.V., Zhigalova L.N. Osnovnye tendentsii i osobennosti ispol'zovaniya tekhnologii benchmarkinga // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE» Tom 8, №2 (2016). S. 1–9.
7. Skol'ko nuzhno deneg, chtoby otкрыt' konditerskuyu v 2019 godu [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/otkryit-konditerskuyu-v-2019/> (data obrashcheniya: 29.11.2021).
8. Tolkachev A.N. Kompleks marketingovykh meropriyatii po prodvizheniyu novogo produkta // Biznes i dizain revyu. 2017. №1 (5). S.7.