



Прогрессивная



ЭКОНОМИКА

Международный
научно-исследовательский
журнал

№7 / 2023

Главный редактор журнала:

Рощина Лидия Николаевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

Заместитель главного редактора:

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

Члены редакционной коллегии:

по направлению 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика:

Алексеева Наталья Анатольевна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Организация производства и экономической анализ», Удмуртский государственный аграрный университет, Ижевск, Россия

Бабина Юлия Витальевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Промышленная экология», РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, Москва, Россия

Боткин Игорь Олегович, доктор экономических наук, профессор кафедры «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений» (РЭНГМ), заместитель директора по научной работе Института нефти и газа им. М.С. Гучериева, Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия

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

Качалова Елена Шайдатовна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Институт технологий управления, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

Леденева Марина Викторовна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика и управление», Волгоградский институт бизнеса, Волгоград, Россия

Махосева Салима Александровна, доктор экономических наук, профессор, заведующая отделом «Экономика знаний и опережающее региональное развитие» Института информатики и проблем регионального управления – филиала ФГБНУ «Федеральный научный центр «Кабардино-Балкарский научный центр РАН», Нальчик, Кабардино-Балкарская Республика, Россия

Таймасханов Хасан Элимсултанович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономическая теория и государственное управление», Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова, Грозный, Чеченская Республика, Россия

Азиева Раиса Хусаиновна, доцент, заместитель заведующего кафедрой «Экономическая теория и государственное управление», Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова, Грозный, Чеченская Республика, Россия

Гаврилова Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и промышленный менеджмент», Коломенский институт (филиал) «Московский политехнический университет», Коломна, Россия

по направлению: 5.2.4. Финансы

Боткин Игорь Олегович, доктор экономических наук, профессор кафедры «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений» (РЭНГМ), заместитель директора по научной работе Института нефти и газа им. М.С. Гучериева, Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия

Качалова Елена Шайдатовна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Институт технологий управления, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

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

Токаев Нох Хасанбиевич, доктор экономических наук, профессор, действительный член Нью-Йоркской академии наук, заведующий кафедрой «Финансы и кредит» факультета экономики и управления, Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия

Шамрай-Курбатова Лидия Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной работе и управлению качеством, профессор РАЕ, Волгоградский институт бизнеса, Волгоград, Россия

по направлению: 5.2.5. Мировая экономика

Леденева Марина Викторовна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика и управление», Волгоградский институт бизнеса, Волгоград, Россия

Рощина Лидия Николаевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

Таранов Петр Владимирович, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

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

по направлению: 5.2.6. Менеджмент

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

Осипов Анатолий Константинович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и право», Удмуртский государственный аграрный университет, Ижевск, Россия

Соколова Надежда Геннадьевна, доктор экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, Ижевск, Россия

Столярова Алла Николаевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и экономика», Государственный социально-гуманитарный университет, Коломна, 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, 2023 г.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**Лю Ян**

ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ПО
СНИЖЕНИЮ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ)..... 5

Куручкина А.А., Намазов К.А.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ОСНОВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ
ЭВОЛЮЦИИ БИЗНЕСА: ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ..... 20

Кириллова Т.В., Мануша Д.В.

ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ..... 42

Суворова С.Д., Мозговая А.П.

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ
ИССЛЕДОВАНИЙ И ПРОБЛЕМЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ..... 64

Сигунова Т.А.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА: ПОНЯТИЕ И ПУТИ ИХ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ..... 90

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

DOI: 10.54861/ 27131211_2023_7_5

Специальность ВАК: 5.2.5

УДК 339.97

ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ПО СНИЖЕНИЮ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ)

*Лю Ян, преподаватель кафедры международных отношений и
государственного управления, Юго-Западный государственный
университет, г. Курск, Россия*

Аннотация. Многие страны, обладающие значительной по площади территориями (в частности, Китайская Народная Республика), имеют проблемы, связанные с асимметрией регионального развития. Эта дифференциация регионального развития является вызовом устойчивости национальной экономики и социальной стабильности (с учетом текущей геополитической напряженности и целенаправленных мер США и их союзников по блокированию экономического и технологического развития Китая). Таким образом, большое значение имеет разработка рекомендаций по устранению этой дифференциации. Исследование направлено на разработку единого подхода к формированию региональной политики, направленной на снижение межрегиональной дифференциации Китая. Информационной базой исследования послужили работы российских и китайских ученых по проблемам региональной экономической политики. Для проведения исследования использовался общенаучный метод анализа и синтеза. В

результате обоснован комплекс рекомендаций по формированию новой модели региональной политики (для Китайской Народной Республики), направленной на снижение межрегиональной дифференциации. Перспективы дальнейшего исследования обуславливают обоснование возможности использования предложенных рекомендаций для разработки региональной политики в отношении других государств, имеющих сходные проблемы неравномерного регионального экономического развития.

Ключевые слова: региональная политика, экономика Китая, дифференциация регионов, пространственное развитие, региональное развитие, межрегиональная дифференциация.

**FORMATION OF A REGIONAL POLICY TO REDUCE
INTERREGIONAL DIFFERENTIATION (ON THE EXAMPLE OF THE
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA)**

*Liu Yai, Lecturer of the Department of International Relations and Public
Administration, South-Western State University, Kursk, Russia*

Abstract. Many countries with large territories (in particular, the People's Republic of China) have problems related to the asymmetry of regional development. This differentiation of regional development is a challenge to the stability of the national economy and social stability (taking into account the current geopolitical tensions and targeted measures by the United States and its allies to block China's economic and technological development). Thus, it is of great importance to develop recommendations to eliminate this differentiation. The research is aimed at developing a unified approach to the formation of regional policy aimed at reducing the interregional differentiation of China. The information base of the study was the work of Russian and Chinese scientists on the problems of regional economic policy. The general scientific method of analysis and synthesis was used to conduct the study. As a result, a set of recommendations on the

formation of a new model of regional policy (for the People's Republic of China) aimed at reducing interregional differentiation is substantiated. The prospects for further research determine the justification of the possibility of using the proposed recommendations for the development of regional policy in relation to other states with similar problems of uneven regional economic development.

Keywords: regional policy, Chinese economy, regional differentiation, spatial development, regional development, interregional differentiation.

JEL classification: R58, R28, F02.

Для цитирования: Лю Ян. Формирование региональной политики по снижению межрегиональной дифференциации (на примере Китайской Народной Республики) // *Прогрессивная экономика*. 2023. № 7. С. 5–19.

Введение

Межрегиональные диспропорции в развитии прослеживаются во многих странах, что является предметом изучения специалистов [1; 13; 14; 15]. В целом некоторая асимметрия присуща любой большой системе, в том числе национальной экономике, различные территориальные подсистемы которой (особенно в случае больших по площади стран, таких как Россия и Китай) обладают существенной спецификой [8]. Наличие этой специфики не позволяет этим территориальным подсистемам развиваться синхронно. В то же время чрезмерная дифференциация становится тормозом в развитии, блокируя его [9].

В этой связи возникает необходимость проведения специальной политики, направленной на снижение дифференциации развития социально-экономических систем регионов, входящих в единое государство. Следует отметить, что меры этой политики могут приниматься и реализовываться как на общестрановом, так и на региональном уровне, что порождает ее некоторую противоречивость [3]. В этой связи *целью* исследования является разработка

подхода к формированию единой региональной политики, направленной на снижение межрегиональной дифференциации, что весьма актуально, например, для Китая [5].

Была проанализирована динамика уровня дифференциации регионального развития современного Китая. Анализ показал, что наблюдается снижение уровня дифференциации между провинциями КНР, но по-прежнему велика разница между пространственными макроподсистемами национальной экономики: между Севером и Югом, городом и селом, при этом особенно высока дифференциация по показателю располагаемого дохода на душу населения.

Последнее обстоятельство вызывает социальное напряжение в обществе, вызывает ощущение несправедливости у населения, что негативно сказывается на восприятии экономической политики в целом. В этой связи предполагается, что в государственной экономической политике Китайской Народной Республики есть как преимущества, так и недостатки, в том числе связанные с недостаточным учетом пространственной дифференциации в развитии. Эти недостатки требуют преодоления.

Обзор литературы

Многие страны в своих региональных политиках фокусируются на проблемных регионах [2; 7], таких как отстающие, депрессивные и т.д. Некоторые китайские ученые считают, что китайская региональная политика тоже должна быть направлена на проблемные регионы, включая отстающие, депрессивные и – напротив – чрезмерно развитые регионы (это чрезмерное развитие вызывает «перегрев экономики» и может в дальнейшем привести к кризису) [18].

Другие ученые предлагают более широкий подход, основанный на трех типах регионов: проблемные, функциональные и политические [19].

Очевидно, что стратегия регионального экономического развития должна учитывать специфику регионов. Однако рассмотренные выше подходы к классификации регионов являются слишком укрупненными, что

создает риск того, что меры региональной экономической политики не будут в полной мере адаптированы к их особенностям.

Таким образом, представленные в литературе рекомендации по обеспечению сбалансированного развития регионов Китайской Народной Республики носят слишком общий характер и, как следствие, могут быть недостаточно эффективными. По этой причине есть потребность в разработке более детализированных рекомендаций.

Материалы и методы

При проведении исследования были использованы данные официальной статистики Китая [15; 16], результаты теоретических исследований китайских и российских ученых [4; 6; 10; 17; 18; 19], официальные документы управления пространственным развитием и регламентирующие региональную политику в указанных странах.

Результаты и обсуждение

По результатам исследования предложены следующие конкретные меры, направленные на снижение асимметрии в развитии регионов Китая, которые могут быть положены в основу единого подхода к формированию соответствующей региональной политики:

1. Дальнейшее совершенствование существующих дифференцированных региональных политик, направленных на разные типы регионов.

Для стимулирования развития регионов, обеспечения согласованного развития и повышения эффективности, целенаправленности и устойчивости реализации региональных политик, центральное правительство Китая уже разработало и внедрило региональные политики с дифференцированным управлением регионами, такими как экономические функциональные зоны, основные функциональные регионы и регионы особых типов. Эти политики основываются на принципах дифференцированного подхода, что может повысить эффективность реализации региональных политик.

Однако эти политики необходимо продолжать совершенствовать. По этому вопросу рекомендуется детализировать существующую политику основных функциональных зон, которую выдвинули в Китае 2006 г., и выделить более конкретные типы регионов, уменьшить границы реализации политик развития до уровня малых поселений или уездов [15].

Для стандартизации и повышения согласованности развития территорий страны, центральное правительство Китая определило разные типы функциональных зон: территория запрещенной застройки, территория ограниченной застройки, зоны с требованием оптимизации развития, ключевые зоны развития и т.д., и для каждого типа функциональной зоны реализуется своя дифференцированная политика. В государственном территориальном планировании разделяется территория всей страны на городские территории, сельскохозяйственные территории и экономические территории на основе основных функциональных зон.

Однако такого деления, по нашему мнению, недостаточно. Для достижения эффективности региональной политики она должна быть столь же разнообразна, как и региональные условия развития. Поэтому на следующем этапе, по мнению автора, центральное правительство должно детально проработать и нормативно закрепить типы функциональных зон, например, выделить различные типы зон земледелия, особенно необходимо выделить зоны выращивания зерновых культур и зоны с фирменными сельскими продуктами, и дальше уменьшить территориальную единицу реализации политики до малых поселков и т.п., чтобы повысить эффективность и целенаправленность реализуемых мер. Цифровая трансформация системы государственного управления в Китае позволяет собирать необходимую для такой детализации региональной экономической политики информацию и использовать ее для принятия решений [11].

Хотя для государства с обширной территорией трудно разработать целенаправленные меры для развития каждого малого поселка или участка земли, но для снижения дифференциации развития регионов и уровня жизни

населения разных регионов и повышения благосостояния своих граждан, государство должно обдумать этот вопрос и внедрить необходимые действия.

2. Уменьшение количества различных льгот и иных атипичных условий, предоставляемых экономическим функциональным зонам, стандартизация и унификация региональной политики, а также усиление поддержки инновационного развития.

Начиная с момента введения политики реформ и открытости, правительство Китая предоставляло различные льготы разным экономическим функциональным зонам, таким как специальные экономические зоны, зоны технологического и экономического развития, зоны промышленного развития высоких и новых технологий, экспериментальные свободные экономические зоны и т.д.

Однако с повышением уровня экономического развития и постепенным формированием структуры открытой экономики, правительство Центра должно постепенно уменьшать льготы для этих зон и поощрять эти зоны внедрять структурные и институциональные инновации, чтобы построить единый национальный рынок и создать равные условия конкуренции. Лучше поддерживать территориальное развитие с помощью институциональных и структурных инноваций, а не полагаться на центральное правительство. То есть в проведении региональной политики требуется разумная децентрализация.

3. Отделение региональной политики от региональной стратегии, корректирование и включение нынешней региональной политики в единой рамке региональной политики с дифференцированным управлением разными типами регионов.

Для того, чтобы построить единую региональную политику с унифицированными стандартами в единой рамке, важно различать региональную политику и региональную стратегию. Региональная стратегия является долгосрочным, комплексным планом для регионального развития. В рамках нынешних региональных стратегий Восточный, Западный,

Центральный, Северо-Восточный регионы, интеграционный район дельты реки Янцзы, район согласованного развития Пекин-Тяньзинь-Хэбэй, район Большого залива Гонконг-Макао, экономический пояс реки Янцзы, экономический пояс Хуанхэ являются территориальными единицами региональных стратегий.

Эти макрорегионы в течение последних 20 лет постоянно определяются как важные единицы реализации региональной политики, и для каждой стратегии существуют соответствующие политики на всех уровнях пространственной иерархии. Однако, как уже было отмечено, единицей реализации региональной политики должны быть различные типы регионов, а не территориальные единицы региональных стратегий. Поэтому важно корректировать существующие региональные политики, которые были разработаны и реализованы для региональных стратегий, чтобы их реализация соответствовала единым стандартам и требованиям дифференцированных региональных политик, направленных на разные типы регионов.

4. Совершенствование региональной политики, направленной на развитие менее развитых и проблемных регионов, и включение этих политик в единую рамку дифференцированных региональных политик, направленных на разные типы регионов.

Для того, чтобы построить единую региональную политику с унифицированными стандартами в одной рамке, необходимо совершенствовать региональные политики, направленные на развитие менее развитых регионов и районов особого типа. В последние годы центральное правительство Китая выполнило значительную работу по борьбе с бедностью и добилось некоторых успехов. После того, как были выведены 832 бедных уезда и 128 тыс. бедных деревень из нищеты, центральное правительство Китая установило пятилетний период для предоставления бедным регионам предыдущих политических и финансовых поддержек, чтобы сохранить и укрепить полученные успехи в борьбе с бедностью.

Однако эти политики по ликвидации бедности не могут быть зафиксированы на длительный период, с учетом интересов социально-экономического развития общего характера. Поэтому разработка целевых и рациональных политик для менее развитых регионов является приоритетной задачей для государства.

После выполнения работ по ликвидации бедности центральное правительство выдвинуло стратегию развития села, которая направлена на повышение уровня жизни сельского населения и развитие сельских регионов. В тот же период центральное правительство запустило стратегию возрождения и развития районов особого типа, которая направлена на поддержку развития этнических районов, приграничных районов, районов с истощенными природными ресурсами, ресурсоориентированных районов, старых промышленных баз, экологически деградированных районов и т.д.

На взгляд автора, этнические районы и старые индустриальные районы не являются типичными проблемными регионами. Поэтому важно установить единые стандарты для выделения регионов, которые действительно нуждаются в государственной поддержке.

Заключение

Для координации политик, направленных на развития менее развитых регионов и проблемных регионов, по нашему мнению, центральное правительство должно реализовать ряд специальных мер государственного регулирования.

Во-первых, исследовать и установить стандарты для менее развитых районов. В настоящее время может быть учтено множество факторов, таких как уровень скопления населения с низким уровнем доходов, способности и уровни развития территории и т.п., чтобы точно определить и классифицировать менее развитые районы. Исходя из опыта прошлых лет, можно использовать административные районы на уровне уезда в качестве основной единицы. При комплексном рассмотрении численности населения с низким уровнем доходов и его доли, уровня базовых общественных услуг,

дохода на душу населения и других показателей, районы, оказавшиеся на последних местах в национальном рейтинге развития регионов, могут быть включены в число менее развитых.

Во-вторых, следует усилить поддержку наименее развитых районов. Требуется сосредоточиться на новом этапе развития, внедрении и формировании новых концепций развития, строительстве новой структуры развития, и как можно скорее изучить и установить соответствующие политики государственной поддержки развития менее развитых районов. В аспектах инвестирования, налоговых льгот, промышленного развития, обучения кадров, развития инфраструктуры и уровня общественных услуг необходимо увеличить политическую поддержку для помощи менее развитым районам в ускорении развития, чтобы они не отставали и не выбивались из рамки общей постройки социалистической модернизированной страны, обеспечивая общее благосостояние населения.

В-третьих, разработать и реализовать механизм стимулирования инноваций в менее развитых регионах. В июле 2016 года глава государства Си Цзиньпин во время посещения провинции Нинся заявил: «Чем менее развитые районы, тем необходимее реализовывать стратегию стимулирования развития за счет инноваций». Для менее развитых регионов требуется больше инноваций, чтобы они обрели способность к эндогенному развитию. Можно сказать, что инновации являются основным драйвером внутреннего развития менее развитых регионов. Однако из-за слабой базы и недостатка ресурсов для инноваций, помимо собственных усилий, нужна поддержка со стороны государства. Государственные ведомства должны предоставлять соответствующую поддержку в финансовом и политическом аспектах, а также направлять и мобилизовать центральные государственные органы, государственные предприятия, развитые региональные правительства, частные предприятия и общественные организации для поддержки научных и технологических инноваций, инноваций в управлении и создании брендов, чтобы ускорить развитие менее развитых регионов с помощью инноваций.

В-четвертых, важно включить все политики для развития менее развитых и проблемных регионов в единую рамку дифференцированных региональных политик, направленных на разные типы регионов.

Предложенные меры могут выступать в качестве основы для единого подхода по формированию региональной политики, направленной на устранение различий в региональном развитии Китая. Несмотря на то, что рекомендации были разработаны для КНР, они могут быть также использованы и для региональной политики в Российской Федерации, которая также характеризуется значительными различиями в региональном развитии. Поскольку Российская Федерация обладает важными региональными особенностями в сравнении с Китаем, применение данных рекомендации для России требует соответствующей адаптации. Проведение такой адаптации может быть перспективным направлением дальнейших исследований.

Литература

1. Алдохина Т.П., Беляева Т.А., Вертакова Ю.В., Козьева И.А. Интеграция стратегического и территориального планирования в разработке стратегии пространственного развития // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7. № 3 (24). С. 45–54.
2. Бобкова Е.Ю., Фурсов А.Л., Тушавин В.А., Росс С.Р., Редина Е.М. К вопросу о развитии региональных рынков социальных услуг // Гуманитарный научный журнал. 2021. № 1. С. 195–200.
3. Вертакова Ю.В., Клевцова М.Г., Плотников В.А., Положенцева Ю.С. Механизм структуризации социально-экономического пространства региона: кластерный подход: монография. М.: Русайнс, 2017. 296 с.
4. Вертакова Ю.В., Клевцова М.Г., Положенцева Ю.С., Некипелова А.С. Дифференциация регионов в соответствии с фазами развития: модифицированная методика оценки структурного цикла // Известия Санкт-

Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 3 (93). С. 15–19.

5. Вертакова Ю.В., Лю Яи. Стратегический подход к снижению межрегиональной экономической дифференциации: опыт Китая // Вестник университета. 2021. № 10. С. 122–132.

6. Казакова С.М., Климанов В.В. Зарубежный опыт применения дифференцированного подхода в регулировании регионального развития // Региональная экономика. Юг России. 2018. № 4. С. 55–68.

7. Карманова А. Е. Феномен привлекательности отдельных регионов Арктики для развития туристской индустрии // Журнал правовых и экономических исследований. 2020. № 4. С. 212–217.

8. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Экономический потенциал страны как экономическая категория // Экономическое возрождение России. 2016. № 3. С. 45–56.

9. Лю Яи. Методы оценки дифференциации регионального экономического развития // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 2. С. 10–14.

10. Мороз Н.А., Плотников В.А. Дифференциация российского экономического пространства как фактор обеспечения экономической безопасности // Экономика и управление. 2018. № 1 (147). С. 70–78.

11. Плотников В.А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. 2020. № 2 (64). С. 104–115.

12. Плотников В.А., Лисина Е.А. Оценка уровня региональной дифференциации в Российской Федерации // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 2 (36). С. 5–15.

13. Скуфьина Т.П., Баранов С.В., Самарина В.П. Эконометрическая оценка развития межрегиональной дифференциации в России и прогноз влияния ВТО на динамику процесса: монография. Апатиты: Изд-во Кольского науч. центра РАН, 2015. 150 с.

14. Ускова Т.В. Совершенствование региональной социально-экономической политики – стратегическая задача государства // Проблемы развития территории. 2014. № 1. С. 7–13.
15. 中华人民共和国国家统计局 [Национальная статистическая служба КНР] (на кит. яз.). URL: <http://www.stats.gov.cn/>.
16. 中国统计年鉴2022 [Статистический ежегодник Китая в 2022 г.] (на кит. яз.). URL: <http://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2022/indexch.htm>.
17. 中国如何让区域经济成为发展引擎? [Как Китай может сделать региональную экономику двигателем своего развития?] (на кит. яз.). URL: <https://www.chinanews.com.cn/cj/2019/03-31/8796127.shtml>.
18. 张可云 [Чжан Кэйюнь]. 区域协调发展应聚焦“穷堵老” [Региональное координированное развитие должно сфокусироваться на решении проблем "бедности, застоя и депрессии"]. (на кит. яз.). URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1686635903603793680&wfr=spider&for=pc>.
19. 魏后凯 [Вэй Хоукай]. 促进区域协调发展的战略抉择与政策重构 [Стратегический выбор и перестройка политики для стимулирования координации развития регионов]. 技术经济 [Технико-экономический журнал]. 2023. № 1. С. 14–23. (на кит. яз.).

References

1. Aldohina T.P., Belyaeva T.A., Vertakova YU.V., Koz'eva I.A. Integraciya strategicheskogo i territorial'nogo planirovaniya v razrabotke strategii prostranstvennogo razvitiya // Izvestiya YUgo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment. 2017. T. 7. № 3 (24). S. 45–54.
2. Bobkova E.YU., Fursov A.L., Tushavin V.A., Ross S.R., Redina E.M. K voprosu o razvitii regional'nyh rynkov social'nyh uslug // Gumanitarnyj nauchnyj zhurnal. 2021. № 1. S. 195–200.

3. Vertakova YU.V., Klevcova M.G., Plotnikov V.A., Polozhenceva YU.S. Mekhanizm strukturizacii social'no-ekonomicheskogo prostranstva regiona: klasternyj podhod: monografiya. M.: Rusajns, 2017. 296 s.

4. Vertakova YU.V., Klevcova M.G., Polozhenceva YU.S., Nekipelova A.S. Differenciaciya regionov v sootvetstvii s fazami razvitiya: modifitsirovannaya metodika ocenki strukturnogo cikla // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2015. № 3 (93). S. 15–19.

5. Vertakova YU.V., Lyu YAi. Strategicheskij podhod k snizheniyu mezhregional'noj ekonomicheskoy differenciacii: opyt Kitaya // Vestnik universiteta. 2021. № 10. S. 122–132.

6. Kazakova S.M., Klimanov V.V. Zarubezhnyj opyt primeneniya differencirovannogo podhoda v regulirovanii regional'nogo razvitiya // Regional'naya ekonomika. YUg Rossii. 2018. № 4. S. 55–68.

7. Karmanova A.E. Fenomen privlekatel'nosti otdel'nyh regionov Arktiki dlya razvitiya turistskoj industrii // ZHurnal pravovyh i ekonomicheskikh issledovanij. 2020. № 4. S. 212–217.

8. Kurbanov A.H., Plotnikov V.A. Ekonomicheskij potencial strany kak ekonomicheskaya kategoriya // Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii. 2016. № 3. S. 45–56.

9. Lyu YAi. Metody ocenki differenciacii regional'nogo ekonomicheskogo razvitiya // Teoriya i praktika servisa: ekonomika, social'naya sfera, tekhnologii. 2022. № 2. S. 10–14.

10. Moroz N.A., Plotnikov V.A. Differenciaciya rossijskogo ekonomicheskogo prostranstva kak faktor obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti // Ekonomika i upravlenie. 2018. № 1 (147). S. 70–78.

11. Plotnikov V.A. Cifrovizaciya kak zakonomernyj etap evolyucii ekonomicheskoy sistemy // Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii. 2020. № 2(64). S. 104–115.

12. Plotnikov V.A., Lisina E.A. Ocenka urovnya regional'noj differenciacii v Rossijskoj Federacii // Teoriya i praktika servisa: ekonomika, social'naya sfera, tekhnologii. 2018. № 2 (36). S. 5–15.
13. Skuf'ina T.P., Baranov S.V., Samarina V.P. Ekonometricheskaya ocenka razvitiya mezhregional'noj differenciacii v Rossii i prognoz vliyaniya VTO na dinamiku processa: monografiya. Apatity: Izd-vo Kol'skogo nauch. centra RAN, 2015. 150 s.
14. Uskova T.V. Sovershenstvovanie regional'noj social'no-ekonomicheskoy politiki – strategicheskaya zadacha gosudarstva // Problemy razvitiya territorii. 2014. № 1. S. 7–13.
15. 中华人民共和国国家统计局 [Nacional'naya statisticheskaya sluzhba KNR] (na kit. yaz.). URL: <http://www.stats.gov.cn/>.
16. 中国统计年鉴2022 [Statisticheskij ezhegodnik Kitaya v 2022 g.] (na kit. yaz.). URL: <http://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2022/indexch.htm>.
17. 中国如何让区域成为发展引擎? [Kak Kitaj mozhet sdelat' regional'nuyu ekonomiku dvigatelem svoego razvitiya?] (na kit. yaz.). URL: <https://www.chinanews.com.cn/cj/2019/03-31/8796127.shtml>.
18. 张可云 [CHzhan Kejyun]. 区域协调发展应聚焦“穷堵老” [Regional'noe koordinirovannoe razvitie dolzhno sfokusirovat'sya na reshenii problem "bednosti, zastoya i depressii"]. (na kit. yaz.). URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1686635903603793680&wfr=spider&for=pc>.
19. 魏后凯 [Vej Houkaj]. 促进区域协调发展的战略抉择与政策重构 [Strategicheskij vybor i perestrojka politiki dlya stimulirovaniya koordinacii razvitiya regionov]. 技术经济 [Tekhniko-ekonomicheskij zhurnal]. 2023. № 1. S. 14–23. (na kit. yaz.).

Специальность ВАК: 5.2.3

УДК 338.24

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ОСНОВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ЭВОЛЮЦИИ БИЗНЕСА: ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Курочкина А.А., доктор экономических наук, профессор, старший научный сотрудник, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Россия

Намазов К.А., магистрант, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Появление цифровых технологий, известных также как Индустрия 4.0, ознаменовали собой переход к новому технологическому укладу, что выражается в цифровой трансформации бизнеса во всех отраслях экономики, включая торговлю. Однако само понятие цифровой трансформации и смежных с ней определений, таких как цифровизация, цифровая зрелость и др., не имеют единого устоявшегося определения и являются объектом для дискуссий, что создает сложности как для их теоретического осмысления, так и для практической реализации концепций цифровой трансформации. В данной работе проанализированы существующие подходы к определению цифровой трансформации на основе метода несистематизированного (описательного) обзора литературы. Рассмотрены особенности проведения цифровой трансформации в торговле с выявлением положительных и отрицательных сторон. Наибольший интерес с точки зрения перспектив дальнейших исследований вызывает тема разработки методик по реализации цифровой трансформации в условиях изоляции, санкционного и

политического давления, в которых оказалась Россия. Интерес данной тематики связан как с уникальностью этих условий, так и с необходимостью проведения цифровой трансформации экономики нашей страны (включая торговлю) для обеспечения ее инновационного развития.

Ключевые слова: оцифровка, цифровизация, цифровая трансформация, торговля, бизнес-процессы, инновации, Индустрия 4.0.

DIGITAL TRANSFORMATION AS THE MAIN DIRECTION OF BUSINESS EVOLUTION: LITERATURE REVIEW

Kurochkina A.A., Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

Namazov K.A., Master's student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

Abstract. The emergence of digital technologies, also known as Industry 4.0, marked the transition to a new technological order, which is reflected in the digital transformation of business in all sectors of the economy, including trade. However, the very concept of digital transformation and related definitions, such as digitalization, digital maturity, etc., do not have a single well-established definition and are an object for discussion, which creates difficulties both for their theoretical understanding and for the practical implementation of digital transformation concepts. This paper analyzes the existing approaches to the definition of digital transformation based on the method of unsystematic (descriptive) literature review. The features of digital transformation in trade with the identification of positive and negative sides are considered. The topic of developing methods for implementing digital transformation in conditions of isolation, sanctions and political pressure, in which Russia found itself, is of the greatest interest from the point of view of prospects for further research. The interest of this topic is connected both with the

uniqueness of these conditions and with the need to carry out a digital transformation of our country's economy (including trade) to ensure its innovative development.

Keywords: digitization, digitalization, digital transformation, trade, business processes, innovation, Industry 4.0.

JEL classification: O31, M15, F17.

Для цитирования: Курочкина А.А., Намазов К.А. *Цифровая трансформация как основное направление эволюции бизнеса: обзор литературы // Прогрессивная экономика. 2023. № 7. С. 20–41.*

Введение

Цифровые технологии проникают во все новые отрасли и сферы жизнедеятельности человека, меняя традиционные формы и методы работы предприятий [14; 21; 23], что ведет к цифровой трансформации бизнеса [6; 24; 30]. Однако многие понятия, связанные с переходом к цифровой модели организации деятельности (цифровая трансформация, цифровая зрелость и т. д.), пока не получили единого определения, что усложняет их теоретическое понимание и применение соответствующих концепций на практике. По этой причине важно выполнить анализ существующих подходов к пониманию этих терминов, выявить различные аспекты соответствующих явлений и предложить комплексное описание их сущности. Проведение такого анализа является *целью* данной статьи.

Отметим, что проведение цифровой трансформации отличается значительной отраслевой спецификой. В данной работе, наряду с анализом подходов к определению цифровой трансформации, рассмотрены основные направления ее проведения в отрасли торговли. Важность описания этих особенностей обуславливается местом торговли в национальной экономике и ее важной социальной ролью как канала доступа населения к необходимым ему товарам и услугам.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели осуществлен обзор литературы по тематике влияния цифровой трансформации на бизнес-процессы в торговле. База источников формировалась из научных статей, представленных российскими и зарубежными исследователями. Нами использовался метод несистематизированного (описательного) обзора литературы. В рамках исследования также применялся общенаучный метод анализа и синтеза. Для представления и структурирования информации использовались табличные методы.

Результаты исследования

Представим наиболее распространенные подходы к определению термина «цифровая трансформация» (табл. 1)

Таблица 1

Наиболее распространенные определения цифровой трансформации

Понимание цифровой трансформации. Авторы, придерживающиеся данного определения	Достоинства	Недостатки
Использование технологий для радикального повышения производительности. Вестерман и др. [35].	– показывает, что основой для цифровой трансформации является внедрение цифровых технологий; – показывает, что результатом цифровой трансформации является повышение эффективности деятельности компании.	– неясно, как оценивается рост производительности; – неясно, как отражается внедрение цифровых технологий на бизнес-модели компании; – отсутствие оценки влияния цифровой трансформации на стейкхолдеров компании.
Применение современных цифровых технологий с целью обеспечения качественных улучшений бизнес-процессов или созданию новых. Фицджеральд и др. [28].	– показывает, что основой для цифровой трансформации является внедрение цифровых технологий; – наличие указаний на результаты цифровой трансформации; – показывает, что цифровая трансформация предполагает организационные	– неясно, какова ценность для потребителя.

	преобразования (изменение существующих бизнес-процессов и возникновение новых).	
<p>Всестороннее применение передовых информационных технологий, таких как аналитика больших данных, облачные вычисления и системы, базирующиеся на системах с искусственным интеллектом, вкуче с повышением эффективности привычных методов таких как планирование ресурсов предприятия (ERP), с целью обеспечения условий для значительных улучшений в функционировании бизнеса. Ханиас, Марта Гарсия Сампер и др. [32].</p>	<p>– показывает, что основой для цифровой трансформации является внедрение цифровых технологий;</p> <p>– показывает на симбиоз новых и старых технологий.</p>	<p>– неясно, что подразумевается под улучшением в бизнесе;</p> <p>– ограниченность определенным кругом технологий.</p>
<p>Цифровая трансформация – серьезные преобразования модели и методов ведения бизнеса, а также бизнес-процессов для всестороннего использования потенциала, предоставляемого цифровыми технологиями, а также их влияния на социум в долгосрочной перспективе Демиркан и др. [27].</p>	<p>– затрагивает влияние как на внутреннюю, так и на внешнюю среду организации;</p> <p>– показывает, что основой для цифровой трансформации является внедрение цифровых технологий.</p>	<p>– неясно влияние цифровой трансформации на деятельность организации в целом и ее стейкхолдеров (поскольку описывается влияние на отдельные бизнес-процессы и компетенции).</p>
<p>«Цифровая трансформация – это не только внедрение цифровых технологий, но и преобразование множества горизонтальных и вертикальных бизнес-процессов, оптимизация операционных процедур, изменение устоявшихся моделей и форматов взаимодействия между участниками цепочек создания добавленной стоимости» [1]. Коллектив НИУ ВШЭ [1], Лукина и др. [18], Верхуф и др. [33], Глокер и др. [29].</p>	<p>– затрагивает влияние как на внутреннюю, так и на внешнюю среду организации;</p> <p>– указывает на масштабность преобразований</p> <p>– показывает, что основой для цифровой трансформации является внедрение цифровых технологий;</p> <p>– показывает, что цифровая трансформация предполагает проведение организационных преобразований.</p>	<p>– неясно, положительную или отрицательную роль играют социально-экономические эффекты, вызванные цифровой трансформацией.</p>

По нашему мнению, определение цифровой трансформации, данное коллективом НИУ ВШЭ [1], наиболее полно раскрывает суть цифровой трансформации, делая упор не на сами цифровые технологии, а на изменения структуры организации, бизнес-процессов, а также других элементов внутренней среды предприятия, вызванные применением данных технологий, а также их влияние на внешнюю среду организации. Далее кратко рассмотрим этапы цифровой трансформации с присущими им особенностями, что представлено в таблице 2.

Оцифровка – это процесс переноса физических объектов в цифровую форму для возможности сохранения и передачи информации с помощью компьютеров без преобразования бизнес-процессов организации (в основном речь идет по переводу информации в цифровой формат вместо использования материального носителя). Цифровые технологии используются как инструмент повышения эффективности только тех бизнес-процессов, для поддержки которых они применяются [33]. Оцифровка – первый этап цифровой трансформации [33].

Таблица 2

Этапы цифровой трансформации

Этапы цифровой трансформации	Сущность	Особенности
Оцифровка	Перевод аналоговых процессов в цифровой формат с сохранением прежних методов ведения бизнеса	Сохранение прежней структуры бизнес-процессов при одновременном их ускорении
Цифровизация	Создание новых бизнес-процессов, а также существенная модернизация старых за счет использования новых технологий	Возможность по контролю в реальном времени за счет оцифровки процессов и формирование предпосылок для цифровой трансформации
Цифровая трансформация	Масштабное преобразование внутренних процессов организации за счет активного применения последних технологических достижений	Использование технологий Индустрии 4.0 и кардинальные изменения в цепочках создания ценностей и взаимоотношений между контрагентами

Источник: составлено авторами на основе [33]

Толчком к масштабной оцифровке бизнес-процессов стало массовое распространение компьютеров и развитие сети Интернет в конце 1990-х и начале 2000-х годов. Одним из пионеров в деле оцифровки бизнес-процессов является торговля (которая традиционно чутко реагирует на технологические инновации и на изменение моделей поведения потребителей [4]). Создание интернет-сайтов (которые поначалу представляли из себя информационные листы и брошюры, но в цифровом варианте; затем стали оцифровываться каталоги, что позволило клиентам дистанционно ознакомиться с товарами и сделать заказ) вкупе с компьютеризацией документооборота и внедрением различных систем, таких как CRM (Система управления взаимоотношениями с клиентами, предназначенная для автоматизации и оптимизации взаимоотношений с потребителями) и ERP (Планирование ресурсов предприятия, стратегия организации предприятия, предназначенная для интеграции всех бизнес-процессов организации в единую систему для постоянной балансировки и оптимизации за счет специализированного программного обеспечения), позволило торговым предприятиям ускорить и упростить свое взаимодействие с клиентами, кардинально не перестраивая бизнес-процессы и не меняя бизнес-модель [5; 34]. Розничные сетевые продавцы, такие как Walmart, стали одними из первых оцифровывать свои бизнес-процессы, что дало им дополнительное конкурентное преимущество. Однако не стоит отождествлять процесс оцифровки с цифровой трансформацией бизнеса, как иногда происходит. По нашему мнению, в целом оцифровка позволила упростить ведение многих бизнес-процессов, суть которых от введения современных на тот момент технологий не поменялась, но это сформировало предпосылки к более глубокому внедрению современных цифровых технологий.

Цифровизация – это применение цифровых технологий с целью изменения используемых фирмой бизнес-процессов. В качестве примера можно привести построение современных онлайн и мобильных каналов связи, позволяющих клиентам проще осуществлять связь с фирмами, что ведет к

изменению традиционных моделей взаимодействия фирм и покупателей [33]. Цифровизация стала ключевым фактором развития, позволяющим фирмам оптимизировать действующие бизнес-процессы для обеспечения эффективной координации, создания дополнительной ценности для потребителя вкупе с повышением качества клиентского опыта, что, в свою очередь, дает фирме возможность эффективнее использовать потенциал рынка [33]. Экономия средств – не единственное, на что направлена цифровизация, важным фактором является совершенствование процессов, повышающих качество обслуживания потребителей и шире – взаимодействие фирмы со своим окружением. Цифровизация – второй этап цифровой трансформации.

Цифровизация также неразрывно связана с развитием сети Интернет и с массовым распространением доступа к ней. Это позволило прийти к многоканальным, а в некоторых случаях и омниканальным продажам [8; 19]. Процесс цифровизации базируется на достижениях оцифровки. Это способствовало появлению новых бизнес-процессов и изменению существующих. В частности, появление и развитие социальных сетей привело к появлению новых инструментов маркетинга [10], которые стали важным элементом комплекса маркетинга. Оцифровка процессов внутри компании позволила объединять в одну систему все процессы (и это объединение можно считать проявление цифровизации). Эта система позволяет отслеживать внутрифирменные процессы в режиме реального времени, что улучшает контроль и повышает качество их выполнения.

Важную роль в формировании доверия клиентов к электронной коммерции сыграла возможность отслеживать статус доставки, что, в свою очередь, способствовало развитию онлайн-продаж [7; 25]. Эта возможность (отсутствовавшая в традиционной дистанционной торговле) возникла благодаря цифровизации, позволившей таким образом улучшить клиентский опыт и повысить качество обслуживания.

Цифровая трансформация является наивысшим этапом по переходу бизнеса к цифровой модели функционирования [33]. В рамках этого этапа в деятельности фирмы происходят кардинальные изменения на основе внедрения современных технологий в рамках всей компании, в результате которых создаются новые бизнес-модели, на основе которых и формируется дальнейшая деятельность предприятия. Иными словами, в рамках цифровой трансформации меняется сама бизнес-модель предприятия. Это означает, что такие фундаментальные преобразования приводят к изменению бизнес-логики компании, а также процесса создания ценности [33]. Технологической основой для нее являются киберфизические системы, в состав которых входят: интернет вещей, роботизация, искусственный интеллект, сбор и анализ больших данных [20]. На проведение цифровой трансформации влияют технологические факторы (возникновение и распространение новых технологий), стратегические факторы (связаны с формированием и внедрением новых бизнес-моделей), социальные факторы (опираются на изменения в обществе), ценностные факторы (возникают в силу распространения определенных ценностей, влияющих на окружающий мир) [22]. В сфере торговли основным направлением цифровой трансформации является переход к платформенной модели в сочетании с внедрением гибких инструментов управления отношениями с клиентами (динамическое и персонализированное ценообразование, системы рекомендаций и т. д. [9]), основанные на доступе к большому объему информации о потребителях и о рынке в целом.

Важным катализатором цифровой трансформации во всех сферах деятельности стало влияние пандемии Covid-19. Перевод бизнеса в цифровой формат позволил минимизировать негативные следствия карантинных ограничений, создал условия для сохранения продаж и удержания потребителей [13; 26].

Несмотря на схожесть реинжиниринга бизнес-процессов (Business Process Reengineering (BPR)) и цифровой трансформация, речь идет о двух принципиально различных явлениях. Реинжиниринг бизнес-процессов может

происходить и без внедрения цифровых технологий, и при этом он может затрагивать только отдельные бизнес-процессы, а не всю бизнес-модель в целом. Цифровая трансформация в зависимости от этапа может быть направлена как на точечное повышение эффективности отдельных бизнес-процессов без их трансформации (оцифровка), так и на преобразование всей бизнес-модели с опорой на внедрение передовых цифровых технологий (собственно цифровая трансформация).

С цифровой трансформацией тесно связано понятие цифровой зрелости [3]. Цифровая зрелость – это показатель, задача которого состоит в том, чтобы обозначить готовность к проведению мероприятий по цифровой трансформации. Также цифровая зрелость может означать способность к быстрой реакции на изменения в обстановке цифрового пространства за счет объема накопленного опыта [2; 3]. Кроме того, цифровая зрелость демонстрирует уровень развитости хозяйствующих субъектов (фирм, организаций, регионов и т. д.) в деле применения цифровых решений и цифровых технологий, выступая таким образом как комплексный показатель. Высокий уровень цифровой зрелости соответствует применению предприятием цифровых технологий для взаимодействия с клиентами, к методам ведения продаж и бизнес-процессам [31].

Важной задачей при изучении цифровой трансформации является оценка ее положительных и отрицательных последствий. Как было сказано выше, цифровая трансформация ведет к глубокому преобразованию деятельности компании и ее стейкхолдеров, и не все результаты этих преобразований могут быть оценены как положительные. Фирмам необходимо знать, к каким негативным эффектам может вести цифровая трансформация, чтобы принимать обоснованное решение о целесообразности ее проведения и заблаговременно разрабатывать стратегию минимизации рисков. Далее были рассмотрены положительные и отрицательные стороны цифровой трансформации с точки зрения бизнеса.

С точки зрения фирмы к положительным эффектам цифровой трансформации можно отнести:

- снижение издержек на ведение хозяйственной деятельности за счет перевода бизнес-процессов в цифровой формат и автоматизации, а также внедрения инновационных технологических процессов (аддитивное производство) [21];

- снижение порога для входа в бизнес благодаря развитию цифровых инфраструктур для взаимодействия с потребителями;

- расширение клиентской аудитории (за счет снятия географических и временных ограничений);

- повышение эффективности управления поведением стейкхолдеров (динамическое и персонализированное ценообразование, таргетированная реклама, рекомендательные системы и т. д.) за счет сбора и обработки больших объемов информации о стейкхолдерах и о рынке в целом [9];

- устранение негативных эффектов, связанных с человеческим фактором (благодаря умной автоматизации);

- бесшовный сервис (благодаря формированию профилей пользователей и удаленной идентификации), что способствует удержанию клиентов;

- расширение объема доступных ресурсов (за счет платформенной трансформации);

- повышение качества обслуживания потребителей благодаря новым технологиям оказания услуг (геймификация, дополненная реальность, виртуальная реальность и т. д.) [15; 17; 23];

- удержание клиентов за счет формирования экосистем [12].

К негативным эффектам относятся:

- проблемы кибербезопасности;

- технологическая зависимость (невозможность ведения полноценной хозяйственной деятельности без доступа к современным технологиям) [11];

- высокие издержки проведения;

– необходимость наличия специфических компетенций для осуществления цифровой трансформации и для обеспечения функционирования бизнеса в цифровом формате [16];

– возможное сопротивление клиентов;

– сложность выхода на рынок из-за его монополизации ведущими платформами.

Рассматривая тему влияния цифровой трансформации на бизнес-процессы, можно выделить следующие пробелы в научных источниках:

1. Анализ научных работ демонстрирует, что единое представление о цифровой трансформации отсутствует. Это порождает различные подходы к моделям и инструментарию проведения цифровой трансформации бизнес-процессов.

2. В рассмотренных нами работах не затрагивается вопрос реализации цифровой трансформации бизнес-процессов в условиях санкционного давления и обрыва устоявшихся взаимоотношений, что обуславливается тем, что до 2022 г. ни одна страна не сталкивалась с таким масштабным обрывом экономических и технологических связей, которые лишают национальную экономику доступа к ресурсам, необходимым для проведения цифровой трансформации.

3. Внимание уделяется преимущественно положительным сторонам цифровой трансформации, негативные же стороны рассматриваются значительно реже, что не позволяет предприятиям оценить все последствия проведения цифровой трансформации. Это, в свою очередь, препятствует принятию обоснованного решения о целесообразности ее проведения.

4. Выявлено, что в исследованиях уделяется внимание преимущественно теоретическим аспектам, что выражается в малом количестве рекомендаций по практической реализации мер по трансформации бизнес-процессов, а также мало уделяется внимания особенностям применения данных мер в различных отраслях экономики.

Заключение

Подводя итог вышесказанному, стоит отметить, что цифровая трансформация и ее влияние на бизнес-процессы предприятий, в том числе и торговых, является одним из основных объектов для исследования в современном мире. Цифровая трансформация включает несколько взаимосвязанных этапов. Проведение цифровой трансформации невозможно без цифровизации, как и цифровизация невозможна без оцифровки. Однако, помимо объективных преимуществ, не стоит забывать и о рисках и уязвимостях, которые неизбежно сопровождают процесс цифровой трансформации. Хотя проведение цифровой трансформации неизбежно для подавляющего большинства видов деятельности (с учетом перехода мировой экономики к новому технологическому укладу), предприятиям следует избегать избыточного внедрения цифровых моделей организации деятельности, поскольку это может отрицательно сказаться на устойчивости бизнеса [11]. Таким образом, фирмам необходимо, во-первых, тщательно определять, какой уровень цифровой трансформации является для них оптимальным, и, во-вторых, проводить детальную оценку положительных и отрицательных последствий перехода к цифровой модели. Только в этом случае цифровая трансформация позволит повысить эффективность бизнеса и обеспечит его устойчивость в долгосрочной перспективе.

Рассматривая темы для дальнейших исследований, наиболее перспективной видится изучение и формирование методов по проведению цифровой трансформации в условиях жесткого санкционного давления и изоляции, в которых оказалась Россия. Данная ситуация является уникальной, что открывает широкий простор для теоретических изысканий и практических мер по реализации цифровой трансформации в новых условиях, поиск которых жизненно необходим для обеспечения дальнейшего устойчивого развития страны и претворения в жизнь планов правительства по цифровизации экономики России.

Также перспективными темами исследования является систематизация практических результатов мероприятий по цифровой трансформации бизнес-процессов, и выявление на их основе закономерностей и особенностей, а также анализ допущенных ошибок. Это позволит выработать различные методические рекомендации по трансформации бизнес-процессов с учетом выявленных особенностей, ошибок и нюансов, как в проведении цифровой трансформации в целом, так и в рамках отраслей в частности, в рамках которых работают предприятия, а также выработать единый подход по определению сущности цифровой трансформации на основе практических мер и результатов по ее реализации. Все это позволит упростить и ускорить цифровую трансформацию как торговли, так и других сфер экономики, а вместе с этим и упростить нашу жизнь.

Немаловажной темой для будущих исследований является изучение негативных сторон цифровой трансформации и способах их минимизации, а также вопроса целесообразности проведения цифровой трансформации. Это необходимо для формирования целостного представления о цифровой трансформации и составления реальной картины возможных результатов и последствий, что должно сподвигнуть предприятия принимать решения о проведении цифровой трансформации взвешенно, с учетом специфики их деятельности и отрасли, в которой они работают, не поддаваясь только лишь желанию следовать модным тенденциям.

Литература

1. Абдрахманова Г.И., Быховский К.Б., Веселитская Н.Н., Вишневецкий К.О., Гохберг Л.М., Гребенюк А.Ю., Дранев Ю.Я., Зинина Т.С., Максименко Д.Д., Назаренко А.А., Проскуракова Л.Н., Приворотская С.Г., Рудник П.Б., Суслов А.Б., Тарасова Н.Н., Туровец Ю.В., Утятина К.Е., Шпарова П.О., Алтынов А.И., Еременко А.А., Ковалева Г.Г., Кучин И.И., Левен Е.И., Максименко М.Р., Нефедова В.А., Снегирев А.Ю. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: Доклад к XXII

Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2021. 239 с.

2. Атурин, В.В. Мога И.С., Смагулова С.М. Управление цифровой трансформацией: научные подходы и экономическая политика // *Управленец*. 2020. Т. 11. № 2. С. 67–76.

3. Барабанова М.И. Основные тренды и условия «цифровой зрелости» регионов Российской Федерации // *Ученые записки Международного банковского института*. 2022. № 2 (40). С. 7–17.

4. Бахарев В.В., Митяшин Г.Ю. Тенденции развития ритейла в России // *Экономический вектор*. 2020. № 3 (22). С. 54–60.

5. Воронова О.В., Харева В.А. Электронный документооборот в деятельности сетевых компаний FMCG-сегмента // *Научный вестник Южного института менеджмента*. 2019. № 3 (27). С. 46–51.

6. Десфонтейнес Л.Г., Семенова Ю.Е. Цифровая трансформация бизнеса в период экономической турбулентности // *Интеграция науки и производства*. 2019. № 6. С. 33–37.

7. Ковалев В.Е. Антинескул Е.А., Добровлянин В.Д. Цифровизация локального продуктового ритейла: возможности и ограничения // *АПК: экономика, управление*. 2022. № 4. С. 24–34.

8. Комаров М.М., Абашидзе М.Д. Омниканальный маркетинг для цифрового магазина // *Цифровые модели и решения*. 2022. Т. 1. № 3.

9. Котляров И.Д. Услуга или манипулирование: взаимодействие интернет-магазинов с потребителями // *Интернет-маркетинг*. 2013. № 6. С. 358–364.

10. Котляров И.Д. Комплекс интернет-маркетинга: новый подход // *Интернет-маркетинг*. 2015. № 6. С. 338–343.

11. Котляров И.Д. Устойчивость обслуживания потребителей в условиях цифровой экономики // *Экономика и управление: теория и практика*. 2022. Т. 8. № 4. С. 21–29.

12. Куликова О.М., Суворова С.Д. Экосистема: новый формат современного бизнеса // Вестник Академии знаний. 2021. № 42 (1). С. 200–205.
13. Курочкина А.А., Бикезина Т.В., Красильникова У.С. Тренды цифровизации в условиях последствий пандемии COVID-19 // Вызовы цифровой экономики: импортозамещение и стратегические приоритеты развития. Брянск, 2022. С. 103–107.
14. Курочкина А.А., Лукина О.В. Цифровая трансформация бизнеса в современных условиях: опыт применения // Вызовы цифровой экономики: развитие комфортной городской среды. Брянск, 2020. С. 463–466.
15. Курочкина А.А., Лукина О.В. Применение AR-технологии в розничной торговле // Вызовы цифровой экономики: тренды развития в условиях последствий пандемии COVID-19. Брянск, 2021. С. 173–176.
16. Курочкина А.А., Семенова Ю.Е., Панова А.Ю. Управленческий консалтинг в условиях цифровой трансформации бизнеса // Глобальный научный потенциал. 2021. № 12 (129). С. 323–327.
17. Курочкина А.А., Семенова Ю.Е., Тимошенко А.Ю. Развитие AR-технологий в розничной торговле // Глобальный научный потенциал. 2021. № 3 (120). С. 239–242.
18. Лукина О.В., Курочкина А.А., Назаров П.В. Цифровая трансформация бизнес-моделей с целью повышения эффективности процесса управления компанией // Ученые записки Международного банковского института. 2020. № 3 (33). С. 84–98.
19. Лукина О.В., Курочкина А.А., Назаров П.В. Омниканальный маркетинг как инструмент развития малого и среднего бизнеса в индустрии торговли // Ученые записки Международного банковского института. 2021. № 1 (35). С. 75–84.
20. Пирогова О.Е. Цифровизация как фактор развития торговых предприятий // Экономический рост как основа устойчивого развития России. Курск, 2020. С. 386–390.

21. Стельмашонок Е.В., Стельмашонок В.Л. Цифровая трансформация агропромышленного комплекса: анализ перспектив // *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*. 2021. Т. 13. № 2. С. 336-365.
22. Степанов М.М. Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2022. Т. 8. № 3. С. 88–97.
23. Суворова С.Д., Куликова О.М. Геймификация: актуальный тренд реализации бизнес-процессов в сфере обращения // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2022. № 5 (63). С. 79–84.
24. Суворова С.Д., Куликова О.М. Цифровая трансформация бизнеса // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2022. № 2(60). С. 54–59.
25. Bessonova E., Battalov R. Digitalization as a tool for innovative economic development // *Економічний часопис-XXI*. 2020. Vol. 186. No 11-12. P. 66–74.
26. Červinka T., Novák P. The Influence of COVID-19 Pandemic on Digital Transformation Process and Strategic Management in a SMEs in the Czech Republic // *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*. 2022. Vol. 30 (2).
27. Demirkan H., Spohrer J.C., Welser J.J., Digital innovation and strategic transformation // *IT Professional*. 2016. Vol. 18 (6). P. 14–18.
28. Fitzgerald M. Kruschwitz N., Bonnet D. and Welch M. Embracing digital technology: a new strategic imperative // *MIT Sloan Management Review*. 2014. Vol. 55 (2). P. 1–12.
29. Glocker Ch., Piribauer Ph. Digitalization, retail trade and monetary policy // *Journal of International Money and Finance*. 2021. Vol. 112. 102340.
30. Lukina O., Kurochkina A., Karmanova A. Digital business model transformation in order to improve the efficiency of the company's management

process // *Global Challenges of Digital Transformation of Markets*. New York: Nova Science Publishers, Inc., 2021. P. 205–217.

31. Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. 2021. P. 642–656.

32. Samper M.G., Sukier H.B., Palencia D.B., Ramirez Molina R.I., Alfaro K.B., Sánchez Y.S., Sarmiento A.C.F. Digital transformation of business models: influence of operation and trade variables // *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 203. P. 565–569.

33. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Nicolai Fabian, Michael Haenlein Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.

34. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *Journal of Strategic Information Systems* [this link is disabled](#). 2019. Vol. 28 (2). P. 118–144.

35. Westerman G. Why digital transformation needs a heart // *MIT Sloan Management Review*. 2018. Vol. 58 (1). 2018. P. 19–21.

References

1. Abdrakhmanova G.I., Bykhovskii K.B., Veselitskaya N.N., Vishnevskii K.O., Gokhberg L.M., Grebenyuk A.Yu., Dranev Yu.Ya., Zinina T.S., Maksimenko D.D., Nazarenko A.A., Proskuryakova L.N., Privorotskaya S.G., Rudnik P.B., Suslov A.B., Tarasova N.N., Turovets Yu.V., Utyatina K.E., Shparova P.O., Altynov A.I., Eremenko A.A., Kovaleva G.G., Kuchin I.I., Leven E.I., Maksimenko M.R., Nefedova V.A., Snegirev A.Yu. Tsifrovaya transformatsiya otraslei: startovye usloviya i priority: Doklad k XXII Aprel'skoi mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva, Moskva, 2021. 239 s.

2. Aturin, V.V. Moga I.S., Smagulova S.M. Upravlenie tsifrovoi transformatsiei: nauchnye podkhody i ekonomicheskaya politika // Upravlenets. 2020. T. 11. № 2. S. 67–76.
3. Barabanova M.I. Osnovnye trendy i usloviya "tsifrovoi zrelosti" regionov Rossiiskoi Federatsii // Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. 2022. № 2 (40). S. 7–17.
4. Bakharev V.V., Mityashin G.Yu. Tendentsii razvitiya riteila v Rossii // Ekonomicheskii vektor. 2020. № 3 (22). S. 54–60.
5. Voronova O.V., Khareva V.A. Elektronnyi dokumentooborot v deyatel'nosti setevykh kompanii FMCG-segmenta // Nauchnyi vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta. 2019. № 3(27). S. 46–51.
6. Desfontaines L.G., Semenova Yu.E. Tsifrovaya transformatsiya biznesa v period ekonomicheskoi turbulentnosti // Integratsiya nauki i proizvodstva. 2019. № 6. S. 33–37.
7. Kovalev V.E. Antineskul E.A., Dobrovlyanin V.D. Tsifrovizatsiya lokal'nogo produktovogo riteila: vozmozhnosti i ogranicheniya // APK: ekonomika, upravlenie. 2022. № 4. S. 24–34.
8. Komarov M.M., Abashidze M.D. Omnikanal'nyi marketing dlya tsifrovogo magazina // Tsifrovye modeli i resheniya. 2022. T. 1. № 3.
9. Kotlyarov I.D. Usluga ili manipulirovanie: vzaimodeistvie internet-magazinov s potrebitelyami // Internet-marketing. 2013. № 6. S. 358–364.
10. Kotlyarov I.D. Kompleks internet-marketinga: novyi podkhod // Internet-marketing. 2015. № 6. S. 338–343.
11. Kotlyarov I.D. Ustoichivost' obsluzhivaniya potrebitelei v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki // Ekonomika i upravlenie: teoriya i praktika. 2022. T. 8. № 4. S. 21–29.
12. Kulikova O. M., Suvorova S. D. Ekosistema: novyi format sovremennogo biznesa // Vestnik Akademii znanii. 2021. № 42 (1). S. 200–205.
13. Kurochkina A.A., Bikezina T.V., Krasil'nikova U.S. Trendy tsifrovizatsii v usloviyakh posledstvii pandemii COVID-19 // Vyzovy tsifrovoi ekonomiki:

importozameshchenie i strategicheskie priority razvitiya. Bryansk, 2022. S. 103–107.

14. Kurochkina, A.A., Lukina O.V. Tsifrovaya transformatsiya biznesa v sovremennykh usloviyakh: opyt primeneniya, // Vyzovy tsifrovoi ekonomiki: razvitie komfortnoi gorodskoi sredy. Bryansk, 2020. S. 463–466.

15. Kurochkina A.A., Lukina O.V. Primenenie AR-tehnologii v roznichnoi trgovle // Vyzovy tsifrovoi ekonomiki: trendy razvitiya v usloviyakh posledstviy pandemii COVID-19. Bryansk, 2021. S. 173–176.

16. Kurochkina A.A., Semenova Yu.E., Panova A.Yu. Upravlencheskii konsalting v usloviyakh tsifrovoi transformatsii biznesa // Global'nyi nauchnyi potentsial. 2021. № 12(129). S. 323–327.

17. Kurochkina A.A., Semenova Yu.E., Timoshenko A.Yu. Razvitie AR-tehnologii v roznichnoi trgovle // Global'nyi nauchnyi potentsial. 2021. № 3(120). S. 239–242.

18. Lukina O.V., Kurochkina A.A., Nazarov P.V. Tsifrovaya transformatsiya biznes-modelei s tsel'yu povysheniya effektivnosti protsessa upravleniya kompaniei // Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. 2020. № 3(33). S. 84–98.

19. Lukina O.V., Kurochkina A.A., Nazarov P.V. Omnikanal'nyi marketing kak instrument razvitiya malogo i srednego biznesa v industrii trgovli // Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. 2021. № 1(35). S. 75–84.

20. Pirogova O.E. Tsifrovizatsiya kak faktor razvitiya torgovykh predpriyatii // Ekonomicheskii rost kak osnova ustoichivogo razvitiya Rossii. Kursk, 2020. S. 386–390.

21. Stel'mashonok E.V., Stel'mashonok V.L. Tsifrovaya transformatsiya agropromyshlennogo kompleksa: analiz perspektiv // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2021. T. 13. № 2. S. 336–365.

22. Stepanov M. M. Mekhanizm tsifrovoi transformatsii sub"ektov malogo biznesa // Nauchnyi rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa. 2022. T. 8. № 3. S. 88–97.

23. Suvorova S.D., Kulikova O.M. Geimifikatsiya: aktual'nyi trend realizatsii biznes-protssessov v sfere obrashcheniya // Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2022. № 5(63). S. 79–84.

24. Suvorova S.D., Kulikova O.M. Tsifrovaya transformatsiya biznesa // Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2022. № 2(60). S. 54–59.

25. Bessonova E., Battalov R. Digitalization as a tool for innovative economic development // Ekonomichnii chasopis-XXI. 2020. Vol. 186. No 11–12. P. 66–74.

26. Červinka T., Novák P. The Influence of COVID-19 Pandemic on Digital Transformation Process and Strategic Management in a SMEs in the Czech Republic // Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration. 2022. Vol. 30(2).

27. Demirkan H., Spohrer J.C., Welser J.J., Digital innovation and strategic transformation // IT Professional. 2016. Vol. 18 (6). P. 14–18.

28. Fitzgerald M. Kruschwitz N., Bonnet D. and Welch M. Embracing digital technology: a new strategic imperative // MIT Sloan Management Review. 2014. Vol. 55 (2). P. 1–12.

29. Glocker Ch., Piribauer Ph. Digitalization, retail trade and monetary policy // Journal of International Money and Finance. 2021. Vol. 112. 102340.

30. Lukina O., Kurochkina A., Karmanova A. Digital business model transformation in order to improve the efficiency of the company's management process // Global Challenges of Digital Transformation of Markets. New York: Nova Science Publishers, Inc., 2021. P. 205–217.

31. Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective // Journal of Business Research. 2021. Vol. 123. 2021. P. 642–656.

32. Samper M.G., Sukier H.B., Palencia D.B., Ramirez Molina R.I., Alfaro K.B., Sánchez Y.S., Sarmiento A.C.F. Digital transformation of business models: influence of operation and trade variables // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 203. P. 565–569.

33. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Nicolai Fabian, Michael Haenlein Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901.

34. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *Journal of Strategic Information Systems*[this link is disabled](#). 2019. Vol. 28(2). P. 118–144.

35. Westerman G. Why digital transformation needs a heart // *MIT Sloan Management Review*. 2018. Vol. 58 (1). 2018. P. 19–21.

Специальность 5.2.3

УДК 330.3

ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Кириллова Т.В., кандидат экономических наук, доцент,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

*Мануша Д.В., магистрант,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация. Несмотря на то, что цифровая трансформация может значительно повысить эффективность деятельности компании, предприятия зачастую не желают ее проводить или сталкиваются с проблемами при ее реализации. Это связано с непониманием природы и целей цифровой трансформации. Цель данной работы заключается в анализе мирового опыта в сфере изучения сущности цифровой трансформации бизнеса и разработке рекомендаций по ее проведению. Показано, что цифровая трансформация не ограничивается внедрением цифровых технологий, а предполагает глубокие изменения бизнес-модели компании. Существует несколько уровней цифровой трансформации, при этом обязательным условием перехода к новому уровню является успешное завершение предыдущего. Поскольку цифровая трансформация предполагает радикальное изменение модели функционирования компании, ее проведение может столкнуться с сопротивлением ключевых стейкхолдеров компании, прежде всего – ее работников. Фирме необходимо разработать мероприятия по устранению

этого сопротивления. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка алгоритма проведения цифровой трансформации с учетом ее многоуровневого характера.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровые технологии, бизнес-модель, стратегия бизнеса.

PROBLEMS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES

*Kirillova T.V., Cand.Sc. (Economics), professor, Associate Professor,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia*

*Manusha D.V., Master Student,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia*

Abstract. Despite the high potential of digital transformation for the increase of efficiency of company's activity, firms often do not want to implement digital transformation or face problems during its implementation. It is based on lack of understanding of nature and goals of digital transformation. The goal of the present paper is to analyze the global experience in the field of studies of the nature of digital transformation and to work out recommendations for its implementation. It is demonstrated that digital transformation is not limited to introduction digital technologies and consists in deep changes of company's business model. Digital transformation has many levels and transition to a higher level should be based on the successful achievement of the previous level. As digital transformation supposes a deep change of company's business model, its implementation can be hindered by resistance of company's key stakeholders, first of all – company's employees. The firm should work out measures in order to eliminate this resistance. A prospective direction of further research is development of an algorithm of implementation of digital transformation taking into account its multi-level nature.

Keywords: digital transformation, digital technologies, business model, business strategy.

JEL classification: F13, O31, O33, M15.

Для цитирования: Кириллова Т.В., Мануша Д.В. Проблемы цифровой трансформации предприятий // Прогрессивная экономика. 2023. № 7. С. 42–63.

Введение

Цифровая трансформация необходима всем предприятиям, как малым, так и крупным [2; 23] независимо от сферы их деятельности [8; 21; 29]. Кажется, что это очевидный факт, который и так все осознают, но на практике лишь малая часть предприятий подходит к этому вопросу осознанно и реализует продуманную стратегию внедрения цифровых технологий и изменения бизнес-модели на их основе. Отсутствие такой стратегии ведет к тому, что цифровые инструменты используются бессистемно, без привязки друг к другу и только для повышения эффективности уже существующих бизнес-процессов (без их трансформации). Очевидно, что такой подход существенно снижает эффект от внедрения цифровых технологий.

Использование такого подхода связано со следующими причинами: предприятия не могут сформулировать цели проведения цифровой трансформации; предприятия не знакомы с основными моделями и стадиями проведения цифровой трансформации; предприятия не знают, какие задачи могут быть решены при помощи внедрения цифровых технологий в сфере их деятельности; отсутствие в открытом доступе рекомендаций по эффективному проведению цифровой трансформации бизнеса [49].

По этой причине существует потребность в изучении и систематизации мирового опыта проведения цифровой трансформации. Цель данного исследования заключается в анализе мирового опыта в сфере изучения сущности цифровой трансформации бизнеса и разработке рекомендаций по ее проведению.

Материалы и методы

В информационную базу исследования вошли:

- публикации на русском языке по проблемам цифровой трансформации, включенные в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) на базе электронной библиотеке Elibrary.ru;
- публикации на английском языке, посвященные проблемам цифровой трансформации, включенные в базу Scopus;
- аналитические обзоры и новостные публикации по цифровой трансформации бизнеса на русском и английском языке, представленные в сети Интернет.

Для проведения исследования нами использовался общенаучный метод анализа и синтеза.

Результаты исследования

Цифровые технологии могут быть определены как «основанные на цифровом коде управляемые инструменты, средства и методы работы с цифровой информацией, основной целью которых является удовлетворение потребностей человека» [46, с. 391]. Основные технологии, на которых основана цифровая трансформация бизнеса, включают в себя дополненную реальность [24], метавселенные [6; 15], облачные вычисления, аддитивное производство, блокчейн [5; 7] (который нашел широкое применение в самых разных сферах – от логистики [9; 31] до управления качеством [36]), искусственный интеллект [1; 45] и т. д.

Как указывает А. Д. Литтл, «Цифровые технологии меняют рыночную среду. Они развиваются и устаревают настолько быстро, что ни одна отрасль не может стать цифровым лидером... «умные» технологии еще не настолько умны, чтобы стать персональными - даже нейросетям нужен человек» [44].

Это утверждение указывает на основные возможности и риски, связанные с использованием цифровых технологий:

1. Данные технологии являются не просто техническим инструментом, они глубоко преобразуют рынки [4; 32], фирмы [35] и товары [37]. Согласно Gartner Glossary, цифровая трансформация или цифровизация понимается как

«использование цифровых технологий для изменения бизнес-модели и обеспечения новых возможностей получения дохода и создания ценности» [41]. Как показано в работе [17], цифровая трансформация предполагает технологическое, организационное и маркетинговое преобразование бизнеса. Это, в свою очередь, предполагает использование инструментов организационного проектирования компании [11];

2. Цифровые технологии характеризуются исключительно высоким темпом развития, вследствие чего деятельность бизнеса в условиях цифрового технологического уклада предполагает постоянное внедрение новых технологий и обновление существующих. Однако это значительно усложняет планирование их внедрение и оценку ожидаемого эффекта от их использования [4];

3. Несмотря на высокий потенциал цифровых технологий, их использование требует участия человека (т. е. полностью заменить рабочую силу они не в состоянии). Из-за этого цифровой бизнес испытывает потребность в квалифицированных кадрах, способных эффективно использовать цифровые технологии.

Тенденции, которые отличают цифровые от традиционных процессов [45]:

1. Использование цифровых технологий для сокращения расходов, сбора данных и обеспечения лучшего опыта работы с клиентами;

2. Принятие концепции цифровой трансформации и культурных сдвигов. Управление цифровыми услугами может потребовать организационной перестройки;

3. Исследование новых бизнес-моделей, которые ставят опыт клиентов в центре цифровой стратегии.

Важно отметить, что цифровые технологии не следует противопоставлять традиционным (физическим или материальным) моделям организации бизнеса. Компаниям целесообразно использовать преимущества обоих подходов (что, в частности, подтверждается широким

распространением омниканального маркетинга [26], phygital-инструментов [19; 20] и т. д.) [50]. При этом избыточная опора на цифровые технологии может привести к нежелательным последствиям для бизнеса [18]:

- отток клиентов, не желающих осваивать новые модели взаимодействия с компанией;
- чрезмерная технологическая зависимость.

Как показано в работе [39], преимущества цифрового бизнеса заключаются в следующем:

- Высокий уровень связи между акторами. Экономические агенты могут с низкими издержками взаимодействовать друг с другом в режиме реального времени.

- Низкие географические ограничения. Цифровые технологии позволяют масштабировать бизнес вне зависимости от географического положения (поскольку для выхода в новый регион нет необходимости создавать там свое представительство – достаточно использовать единый электронный магазин, подключенный к локальным сервисам доставки [12; 25; 28; 33]).

- Прозрачность поведения клиентов. Цифровые технологии на предприятии торговли позволяют собирать и обрабатывать большое количество информации о своих клиентах. Вследствие чего предприятия лучше понимают своих потребителей и могут формировать предложения, адаптированные под их запросы [16]. Это, в свою очередь, способствует росту клиентской лояльности [14].

- Высокая прозрачность фирм. Потенциальная аудитория имеет прямой доступ к информации о деятельности фирмы и ее состоянии. Форумы компании, а также сторонние форумы позволяют новым клиентам и сторонним компаниям узнать о качестве компании непосредственно от других таких же клиентов.

Далее необходимо изучить и проанализировать термин «цифровое предприятие».

Сол Дж. Берман в работе [38] отмечает, что цифровое предприятие является организацией, которая формирует основные деловые отношения с помощью цифровых сетей, поддерживаемых технологическими платформами корпоративного класса, которые используются в организации для поддержки бизнес-функций и услуг. Иными словами, цифровой является компания, в которой интегрированы цифровые технологии для реализации внутренних и внешних операций [34].

Компания, которую можно назвать цифровой, должна иметь ряд признаков [43]:

- 1) Важные процессы взаимоотношений с поставщиками, клиентами и сотрудниками компании происходят в цифровом формате.
- 2) Ключевые бизнес-процессы компании осуществляются при помощи цифровых технологий.
- 3) Управление ключевыми активами происходит с помощью цифровых технологий.
- 4) Адаптация бизнеса к изменяющейся внешней среде и нивелирование географических ограничений благодаря цифровым технологиям.

Трансформация компании из традиционной в цифровую проходит в несколько этапов (табл. 1).

Таблица 1

Особенности уровней цифровизации компаний

Уровень цифровизации	Условие перехода на уровень	Особенности
Первый уровень	Осознание неэффективности традиционной модели деятельности. Разъяснительная работа с сотрудниками по цифровой модели деятельности, и заинтересованность руководителей к переходу цифровой модели деятельности	– донесение до сотрудников целей данного процесса; – ознакомление сотрудников с нововведениями, их важностью и основными инструментами для работы; – разработка ИТ-стратегии; – ознакомление сотрудников с данным процессом и их мотивация; – объяснение руководителям компании выгоду от процесса цифровизации.

Второй уровень	Установка программ для оптимизации работы компании, сбора и анализа данных.	Малый бизнес не спешит внедрять цифровые системы вследствие нескольких причин: – удовлетворенность бесплатными программами для сбора и обработке данных вследствие размеров компании; – осторожность по отношению к компаниям-провайдерам вследствие угрозы потери данных.
Третий уровень	Создание плана бизнес-процессов и стратегии цифрового развития компании.	Разработка стратегии осуществляется на трех уровнях: стратегическом, уровне отдельных бизнес-единиц, уровне отделов компании.
Четвертый уровень	Применение инструментов предиктивной самокоррекции	Предиктивная аналитика – это анализ данных, исследование опыта других компаний, моделирование ситуаций и прогнозирование результатов на основе полученных данных. С помощью самокоррекции можно оценить возможный спрос потребителей в различных ситуациях вследствие влияющих факторов.
Пятый уровень	Интеграция в компанию цифровых интерфейсов	Внедрение API позволяет внедрять сторонним разработчикам свои программы для повышения эффективности компании. Так же это позволяет улучшить разработку продуктов и сервисов, управление ресурсами и поставками.

Источник: составлено авторами по данным [30]

При реализации цифровой трансформации в соответствии с последовательностью уровней, представленных в табл. 1, компания должна перед переходом на следующий уровень оценить достижение целей каждого уровня [30].

Как показано в работе [32], фирма может проводить цифровую трансформацию как самостоятельно, так и в партнерстве с другими организациями, опираясь на их цифровые ресурсы.

Разработка и интеграция цифровых технологий в бизнес-процессы предприятия является необходимым этапом для любого развитого современного предприятия, это способствует росту его эффективности и конкурентоспособности, но далеко не все отечественные предприятия следуют этому.

Цифровая трансформация в 2022 г. для многих стала необходимостью. Но в то же время она показала и многие проблемы, связанные с ее проведением [10]:

1. «Неопределенность» цифровой трансформации. Цифровая трансформация предусматривает под собой пересмотр всей бизнес-модели компании [42; 47]. Иными словами, происходит отказ от уже используемой бизнес-модели к внедрению новой, опыта в применении которой у компании нет. Это создает значительные риски для предприятия. При этом планированию результатов цифровой трансформации препятствуют уже упоминавшиеся высокие темпы развития цифровых технологий (из-за которых внедряемые цифровые инструменты могут устареть уже в ходе их внедрения) [4];

2. Реформирование компании мешает страх ошибки. Согласно статистике McKinsey, около 70% инициатив по внедрению цифровых технологий терпят крах [40]. Согласно обзору Gartner, главной причиной и угрозой этого является некомпетентность компаний в данном вопросе [41]. Это связано с тем, что цифровая модель организации бизнеса является новой и непривычной для компаний, и опыта ее применения пока недостаточно.

3. Отсутствие плана и стратегии. Для проведения цифровой трансформации компании необходимо четко оценить свое текущее состояние, определить желаемые цели цифровой трансформации и сформировать стратегию ее проведения [2; 3]. Цифровая трансформация должна сводиться к четырем основным блокам:

- трансформация традиционной бизнес-модели в платформенную.
- переход от ИТ к созданию цифрового актива и построению системы управления данными;
- переход от проектного и функционального управления к продуктовому;
- переход к культуре принятия решений на основе анализа данных и развития горизонтальных связей.

Однако большинство компаний, приступивших к цифровой трансформации, не смогли ее завершить, из-за того, что неправильно оценили свое текущее состояние, не сумели корректно определить цели проведения цифровой трансформации или неправильно реализовали отдельные этапы перехода к цифровой модели организации деятельности.

Важной проблемой является то, что для российских компаний характерна разнородность информационных систем (даже на уровне одного предприятия) и низкий уровень их согласованности друг с другом. Это связано с тем, что информационные системы часто внедрялись хаотично, без оценки их влияния на эффективность. Это мешает переходу к единой цифровой модели деятельности компании. Более того, этот подход повторяется и в ходе цифровой трансформации, когда новые цифровые инструменты внедряются без их привязки друг другу и без анализа их влияния на эффективность бизнеса.

4. Болезненное восприятие нововведений. Человек не любит меняться, а проведение цифровой трансформации предполагает не только освоение новых навыков, но и новой культуры работы, что не нравится сотрудникам на всех уровнях. В частности, согласно опросу The Economist Intelligence Unit [48], работники трети компаний приняли в штыки цифровую трансформацию. Важным фактором, который усиливает эту проблему, является то, что цифровая трансформация направлена на замещение человеческого труда информационными технологиями, и сотрудники боятся потерять работу при переходе компании к цифровому формату бизнеса (или ухудшить свои условия труда [22; 27]). Для решения этой проблемы подготовить сотрудников к изменениям и замотивировать их (в т. ч. с привлечением консультантов).

Заключение

Выполненный в работе анализ показывает, что цифровая трансформация представляет собой комплексное явление, заключающееся не только во внедрении цифровых технологий, но и в преобразовании бизнес-модели компании. При этом цифровая трансформация является сложным

многоуровневым процессом (см. табл. 1). Переходить от одного уровня к другому организация может только тогда, когда предшествующий уровень успешно достигнут. Это означает, что в ходе цифровой трансформации организация не может одновременно реализовывать мероприятия, относящиеся к разным уровням, поскольку это будет вести к рассогласованию и будет препятствовать успеху цифровой трансформации.

Стратегия проведения цифровой трансформации должна соответствовать общей стратегии компании. В частности, фирме необходимо определить оптимальный для нее баланс цифровых и нецифровых инструментов в своей деятельности.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка алгоритма проведения цифровой трансформации с учетом ее многоуровневого характера.

Литература

1. Абдурахманова Э.Э.К., Курбанов А.Х. Цифровые технологии в системе материально-технического обеспечения: оценка рисков // Компетентность. 2020. № 5. С. 10–14.
2. Алексеева Е.А., Гракун А.А., Доморацкий Е.Д., Лычакова А.Д. Подготовка бизнеса к цифровизации и его адаптация // Финансовый бизнес. 2022. № 1 (223). С. 3–7.
3. Апатова Н.В. Управление процессами цифровой трансформации бизнеса // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. Т. 8. № 2. С. 3–8.
4. Апатова Н.В. Цифровые трансформации бизнеса и социума // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 4 (60). С. 60–71.
5. Апатова Н.В., Королев О.Л. Финансовая безопасность и технологии блокчейн // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2017. № 4 (41). С. 35–41.

6. Багиев Г.Л., Яненко М.Б., Яненко М.Е. Маркетинг метапространственных бизнес-образований: проблемы и перспективы применения // Проблемы современной экономики. 2022. № 2 (82). С. 96–101.
7. Барыкин С.Е., Коваленко Е.А., Корчагина Е.В. Блокчейн-технология в логистике и цепях поставок // Логистика: современные тенденции развития. СПб., 2020. С. 45–49.
8. Бахарев В.В., Митяшин Г.Ю. Тенденции развития ритейла в России // Экономический вектор. 2020. № 3 (22). С. 54–60.
9. Бубнова Г., Куренков П., Емец В., Тюгашев А. К понятию информации в логистике и о границах применимости блокчейн-технологий // Логистика. 2018. № 7(140). С. 46–52.
10. Вибе А. 5 проблем цифровой трансформации: как решить и добиться успеха // РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/639b1ceb9a7947560301215f>.
11. Григорьев Л.Ю., Кудрявцев Д.В. Организационное проектирование на основе онтологий: методология и система ОРГ-Мастер // Информатика, телекоммуникации и управление. 2012. №1 (140). С. 21–28.
12. Делендик А.С., Насаридзе Е.В., Кириллова Т.В. Исследование опыта внедрения сервиса доставки продуктов на российский рынок // Наука молодых – будущее России. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. С. 265–271.
13. Догучаева С.М. Тенденции развития современных инновационных технологий и цифровой экономики // Вопросы региональной экономики. 2018. № 2 (35). С. 40–47.
14. Кириллова Т.В., Зык Э.А. Потребительская лояльность: критический анализ подходов к определению // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. Т. 9. № 2. С. 76–89.
15. Кириллова Т.В., Яненко М.Б., Яненко М.Е. Товарная политика как элемент комплекса маркетинга в концепции метавселенной // Наука и бизнес: пути развития. 2023. № 4 (142). С. 127–129.

16. Котляров И.Д. Услуга или манипулирование: взаимодействие интернет-магазинов с потребителями // Интернет-маркетинг. 2013. № 6. С. 358–364.
17. Котляров И.Д. Цифровая трансформация финансовой сферы: содержание и тенденции // Управленец. 2020. Т. 11. № 3. С. 72–81.
18. Котляров И.Д. Устойчивость обслуживания потребителей в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: теория и практика. 2022. Т. 8. № 4. С. 21–29.
19. Краснов А.С., Шашкова А.А. Применение phygital-инструментов на розничном рынке // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. СПб., 2021. С. 201–205.
20. Краснов А.С., Шашкова А.А. Phygital-подход как элемент удовлетворения потребительских потребностей в процессе покупки // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. С. 206–210.
21. Кудряшова А.Ю., Матушевская Е.А. Виды бизнеса и их особенности: от истории до цифровой трансформации // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 3. С. 272–283. DOI 10.34755/IROK.2021.63.50.004.
22. Курбанов А.Х., Крон Л.А. Сопротивление персонала организации внедрению управленческих инноваций: причины, проблемы и пути решения // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 8. С. 22–25.
23. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Оценка перспектив развития логистики в условиях цифровизации экономики и трансформации социальной сферы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3 (123). С. 94–101.
24. Курочкина А.А., Семенова Ю.Е., Тимошенко А.Ю. Развитие AR-технологий в розничной торговле // Глобальный научный потенциал. 2021. № 3 (120). С. 239–242.

25. Курочкина А.А., Шевчук Е.В., Бикезина Т.В. Трансформация доставки последней мили как метод улучшения клиентского опыта в Российской Федерации // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 2. С. 159–168.
26. Лукина О.В., Курочкина А.А., Назаров П.В. Омниканальный маркетинг как инструмент развития малого и среднего бизнеса в индустрии торговли // Ученые записки Международного банковского института. 2021. № 1 (35). С. 75–84.
27. Лункина Ю.В., Растимешина Т.В. Архаизация общественного сознания на фоне цифровой трансформации цивилизации // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2022. № 3 (35). С. 101–109.
28. Митяшин Г.Ю. Варианты организации доставки из малых торговых предприятий // 71-я Международная студенческая научно-техническая конференция. Астрахань, 2021. С. 1063–1064.
29. Пирогова О.Е., Чхотуа Г.З. Сравнительный анализ цифровых сервисов региональной сферы услуг (на примере индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга) // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 1 (55). С. 31–38.
30. Пять уровней цифровизации бизнеса: как в России стать компанией будущего // РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/60b4cb349a79473d14ea025f>.
31. Сироткин В.Л., Кириллова Т.В. Криптография и блокчейн как решения проблем транспортно-логистической системы // Автоматизация и энергосбережение машиностроительного и металлургического производства: технология и надежность машин, приборов и оборудования. Вологда, 2020. С. 432–436.
32. Суворова С.Д., Куликова О.М. Цифровая трансформация бизнеса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 2 (60). С. 54–59.

33. Сухина К.П., Кириллова Т.В. Интеграторы и агрегаторы служб доставки // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Курск:, 2021. С. 192–196.
34. Цифровая трансформация: фокус на IP // Патенты и лицензии. Интеллектуальные права. 2019. № 2. С. 10–11.
35. Чертыковцев В.К., Григорьянц И.А., Бобкова Е.Ю., Бабаханов К.И. Современные подходы к управлению активами в условиях цифровой трансформации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 12. С. 91–97.
36. Яковлев А.А., Лебедева Т.С. Применение концепции Block Chain в целях совершенствования системы управления качеством на предприятии // Петербургский экономический журнал. 2020. № 4. С. 167–176.
37. Яненко М.Б., Яненко М.Е. Цифровые и виртуальные товары в маркетинг менеджменте // Наука и бизнес: пути развития. 2022. № 10 (136). С. 245–247.
38. Berman S.J. Digital transformation: opportunities to create new business models // Strategy and Leadership. 2012. V. 40. No 2. P. 16–24.
39. Business Models in the Digital Economy: An Empirical Classification of Digital Marketplaces // Fraunhofer Center for international management and the knowledge economy.
URL: https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Working_Paper_Digital_Marketplaces_final.pdf.
40. Dörner K., Edelman D. What ‘digital’ really means // McKinsey. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>.
41. Gartner IT Glossary. Gartner, Inc. URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>.
42. Gobble M.A.M. Digital Strategy and Digital Transformation // Research Technology Management. 2018. V. 61. No 5. P. 66–71.

43. Hanna K.T. Digital enterprise // TechTarget. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Digital-enterprise>.
44. Little A.D. Digital Transformation - How to Become a Digital Leader. Study 2015. URL: https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_HowtoBecomeDigitalLeader_02.pdf.
45. Martin-Pena M.L., Sanchez-Lopez J.M. The digitalization and servitization of manufacturing: A review on digital business models. // Strategic Change. 2018. V. 27. P. 91–99.
46. Panda V., Sjödin D., Reim W. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises // Sustainability. 2019. V. 11. No 2. P. 391.
47. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation. // Journal of Manufacturing Technology Management. 2018. V. 30. No. 8. P. 1143–1160.
48. Retrench or refresh? Do existing business models still deliver the goods? // Economist Intelligence Unit. URL: https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/Business_Models_Report.pdf.
49. Urbach N., Roeglinger M. Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age // Urbach, N., Röglinger, M. (eds) Digitalization Cases. Management for Professionals. Springer, Cham. P. 1–12.
50. What is digital business transformation? The essential guide to DX. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.

References

1. Abdurakhmanova E.E.K., Kurbanov A.Kh. Tsifrovye tekhnologii v sisteme material'no-tekhnicheskogo obespecheniya: otsenka riskov // *Kompetentnost'*. 2020. № 5. S. 10–14.
2. Alekseeva E.A., Grakun A.A., Domoratskii E.D., Lychakova A.D. Podgotovka biznesa k tsifrovizatsii i ego adaptatsiya // *Finansovyi biznes*. 2022. № 1(223). S. 3–7.
3. Apatova N.V. Upravlenie protsessami tsifrovoi transformatsii biznesa // *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie*. 2022. T. 8. № 2. S. 3–8.
4. Apatova N.V. Tsifrovye transformatsii biznesa i sotsiuma // *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*. 2022. № 4(60). S. 60–71.
5. Apatova N.V., Korolev O.L. Finansovaya bezopasnost' i tekhnologii blokchein // *Nauchnyi vestnik: finansy, banki, investitsii*. 2017. № 4 (41). S. 35–41.
6. Bagiev G.L., Yanenko M.B., Yanenko M.E. Marketing metaprostranstvennykh biznes-obrazovaniy: problemy i perspektivy primeneniya // *Problemy sovremennoi ekonomiki*. 2022. № 2(82). S. 96–101.
7. Barykin S.E., Kovalenko E.A., Korchagina E.V. Blokchein-tekhnologiya v logistike i tsepyakh postavok // *Logistika: sovremennye tendentsii razvitiya*. SPb., 2020. S. 45–49.
8. Bakharev V.V., Mityashin G.Yu. Tendentsii razvitiya riteila v Rossii // *Ekonomicheskii vektor*. 2020. № 3(22). S. 54–60.
9. Bubnova G., Kurenkov P., Emets V., Tyugashev A. K ponyatiyu informatsii v logistike i o granitsakh primenimosti blokchein-tekhnologii // *Logistika*. 2018. № 7(140). S. 46–52.
10. Vibe A. 5 problem tsifrovoi transformatsii: kak reshit' i dobit'sya uspekha // *RBK Trendy*. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmr/639b1ceb9a7947560301215f>.

11. Grigor'ev L.Yu., Kudryavtsev D.V. Organizatsionnoe proektirovanie na osnove ontologii: metodologiya i sistema ORG-Master // Informatika, telekommunikatsii i upravlenie. 2012. №1 (140). S. 21–28.
12. Delendik A.S., Nasaridze E.V., Kirillova T.V. Issledovanie opyta vnedreniya servisa dostavki produktov na rossiiskii rynek // Nauka molodykh - budushchee Rossii. Kursk: Yugo-Zapadnyi gosudarstvennyi universitet, 2019. S. 265–271.
13. Doguchaeva S.M. Tendentsii razvitiya sovremennykh innovatsionnykh tekhnologii i tsifrovoi ekonomiki // Voprosy regional'noi ekonomiki. 2018. № 2 (35). S. 40–47.
14. Kirillova T.V., Zyk E.A. Potrebitel'skaya loyal'nost': kriticheskii analiz podkhodov k opredeleniyu // Nauchnyi rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa. 2023. T. 9. № 2. S. 76–89.
15. Kirillova T.V., Yanenko M.B., Yanenko M.E. Tovarnaya politika kak element kompleksa marketinga v kontseptsii metavselennoi // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2023. № 4 (142). S. 127–129.
16. Kotlyarov I.D. Usluga ili manipulirovanie: vzaimodeistvie internet-magazinov s potrebitelyami // Internet-marketing. 2013. № 6. S. 358–364.
17. Kotlyarov I.D. Tsifrovaya transformatsiya finansovoi sfery: sodержanie i tendentsii // Upravlenets. 2020. T. 11. № 3. S. 72–81.
18. Kotlyarov I.D. Ustoichivost' obsluzhivaniya potrebitelei v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki // Ekonomika i upravlenie: teoriya i praktika. 2022. T. 8. № 4. S. 21–29.
19. Krasnov A.S., Shashkova A.A. Primenenie phygital-instrumentov na roznichnom rynke // Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli. SPb., 2021. S. 201–205.
20. Krasnov A.S., Shashkova A.A. Phygital-podkhod kak element udovletvoreniya potrebitel'skikh potrebnosti v protsesse pokupki // Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli. SPb.: POLITEKh-PRESS, 2021. S. 206–210.

21. Kudryashova A.Yu., Matushevskaya E.A. Vidy biznesa i ikh osobennosti: ot istorii do tsifrovoi transformatsii // Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki. 2021. № 3. S. 272-283. DOI 10.34755/IROK.2021.63.50.004.
22. Kurbanov A.Kh., Kron L.A. Soprotivlenie personala organizatsii vnedreniyu upravlencheskikh innovatsii: prichiny, problemy i puti resheniya // Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom. 2013. № 8. S. 22–25.
23. Kurbanov A.Kh., Plotnikov V.A. Otsenka perspektiv razvitiya logistiki v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki i transformatsii sotsial'noi sfery // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2020. № 3 (123). S. 94–101.
24. Kurochkina A.A., Semenova Yu.E., Timoshenko A.Yu. Razvitie AR-tehnologii v roznichnoi torgovle // Global'nyi nauchnyi potentsial. 2021. № 3 (120). S. 239–242.
25. Kurochkina A.A., Shevchuk E.V., Bikezina T.V. Transformatsiya dostavki poslednei mili kak metod uluchsheniya klientskogo opyta v Rossiiskoi Federatsii // Ekonomika i upravlenie. 2023. T. 29. № 2. S. 159–168.
26. Lukina O.V., Kurochkina A.A., Nazarov P.V. Omnikanal'nyi marketing kak instrument razvitiya malogo i srednego biznesa v industrii torgovli // Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. 2021. № 1 (35). S. 75–84.
27. Lunkina Yu.V., Rastimeshina T.V. Arkhaizatsiya obshchestvennogo soznaniya na fone tsifrovoi transformatsii tsivilizatsii // Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya. 2022. № 3 (35). S. 101–109.
28. Mityashin G.Yu. Varianty organizatsii dostavki iz malykh torgovykh predpriyatii // 71-ya Mezhdunarodnaya studencheskaya nauchno-tekhnicheskaya konferentsiya. Astrakhan', 2021. S. 1063–1064.
29. Pirogova O.E., Chkhotua G.Z. Sravnitel'nyi analiz tsifrovyykh servisov regional'noi sfery uslug (na primere industrii gostepriimstva Sankt-Peterburga) //

Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii. 2023. № 1 (55). S. 31–38.

30. Pyat' urovnei tsifrovizatsii biznesa: kak v Rossii stat' kompaniei budushchego // RBK

Trendy. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/60b4cb349a79473d14ea025f>.

31. Sirotkin V.L., Kirillova T.V. Kriptografiya i blokchein kak resheniya problem transportno-logisticheskoi sistemy // Avtomatizatsiya i energosberezhenie mashinostroitel'nogo i metallurgicheskogo proizvodstva: tekhnologiya i nadezhnost' mashin, priborov i oborudovaniya. Vologda, 2020. S. 432–436.

32. Suvorova S.D., Kulikova O.M. Tsifrovaya transformatsiya biznesa // Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2022. № 2(60). S. 54–59.

33. Sukhina K.P., Kirillova T.V. Integratory i agregatory sluzhb dostavki // Instituty i mekhanizmy innovatsionnogo razvitiya: mirovoi opyt i rossiiskaya praktika. Kursk, 2021. S. 192–196.

34. Tsifrovaya transformatsiya: fokus na IP // Patenty i litsenzii. Intellektual'nye prava. 2019. № 2. S. 10–11.

35. Chertykovtsev V.K., Grigor'yants I.A., Bobkova E.Yu., Babakhanov K.I. Sovremennye podkhody k upravleniyu aktivami v usloviyakh tsifrovoi transformatsii // Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo. 2022. № 12. S. 91–97.

36. Yakovlev A.A., Lebedeva T.S. Primenenie kontseptsii Block Chain v tselyakh sovershenstvovaniya sistemy upravleniya kachestvom na predpriyatii // Peterburgskii ekonomicheskii zhurnal. 2020. № 4. S. 167–176.

37. Yanenko M.B., Yanenko M.E. Tsifrovye i virtual'nye tovary v marketing menedzhmente // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2022. № 10 (136). S. 245–247.

38. Berman S.J. Digital transformation: opportunities to create new business models // Strategy and Leadership. 2012. V. 40. No 2. P. 16–24.

39. Business Models in the Digital Economy: An Empirical Classification of Digital Marketplaces // Fraunhofer Center for international management and the knowledge economy. URL: https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Working_Paper_Digital_Marketplaces_final.pdf.
40. Dörner K., Edelman D. What ‘digital’ really means // McKinsey. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>.
41. Gartner IT Glossary. Gartner, Inc. URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>.
42. Gobble M.A. M. Digital Strategy and Digital Transformation // Research Technology Management. 2018. V. 61. No 5. P. 66–71.
43. Hanna K.T. Digital enterprise // TechTarget. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Digital-enterprise>.
44. Little A.D. Digital Transformation - How to Become a Digital Leader. Study 2015. URL: https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_HowtoBecomeDigitalLeader_02.pdf.
45. Martin-Pena M.L., Sanchez-Lopez J.M. The digitalization and servitization of manufacturing: A review on digital business models. // Strategic Change. 2018. V. 27. P. 91–99.
46. Panda V., Sjödin D., Reim W. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises // Sustainability. 2019. V. 11. No 2. P. 391.
47. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation. // Journal of Manufacturing Technology Management. 2018. V. 30. No. 8. P. 1143–1160.
48. Retrench or refresh? Do existing business models still deliver the goods? // Economist Intelligence Unit. URL:

https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/Business_Models_Report.pdf.

49. Urbach N., Roeglinger M. Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age // Urbach, N., Röglinger, M. (eds) Digitalization Cases. Management for Professionals. Springer, Cham. P. 1–12.

50. What is digital business transformation? The essential guide to DX.
URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.

Специальность 5.2.3

УДК 658.5

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПРОБЛЕМЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ

*Суворова С.Д., кандидат экономических наук, доцент,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

*Мозговая А.П., магистрант,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация. Цель статьи заключается в проведении критического анализа общих теоретических и практических проблем оптимизации бизнес-процессов на предприятиях. Теоретическая часть статьи основана на описательном обзоре литературы по тематике оптимизации бизнес-процессов, представленной в наукометрических базах Scopus и РИНЦ. Для подготовки практической части статьи использовалась информация о проблемах проведения оптимизации бизнес-процессов на российских предприятиях, представленная в открытых источниках. На основе критического анализа научной литературы было предложено авторское определение бизнес-процесса как совокупности действий или последовательных операций, которыми управляет владелец, используя «входы», с помощью исполнителей бизнеса превращает их в «выходы» – что и является результатом бизнес-процесса, который представляет собой прямую или косвенную выгоду для

компания и создает (прямо или косвенно) ценность для ее стейкхолдеров. Выявлены основные подходы к пониманию природы бизнес-процессов и показано, что наибольшими преимуществами с точки зрения проведения оптимизации бизнес-процессов обладает процессный подход. Были выявлены субъективные факторы, которые не позволяют проводить оптимизацию бизнес-процессов на российских предприятиях. Показано, что оптимизация бизнес-процессов представляет собой самостоятельный вид деятельности, требующий для своего проведения целенаправленно выделенных ресурсов. В качестве наиболее перспективного направления дальнейших исследований можно указать на разработку практических рекомендаций по проведению оптимизации бизнес-процессов с учетом специфики потребностей российских компаний (включая их отраслевые особенности).

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация бизнес-процессов, предприятие, реинжиниринг бизнес-процессов.

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES: CURRENT STATE OF RESEARCH AND PROBLEMS OF PRACTICAL IMPLEMENTATION

*Suvorova S. D., Cand.Sc. (Economics), Associate Professor,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia*

*Mozgovaya A. P., Master Student,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia*

Abstract. The goal of the paper is to perform a critical analysis of general theoretical and practical problems of optimization of business processes within companies. The theoretical part of paper is based on a descriptive literature review within the topic of optimization of business processes. Sources for analysis were taken from Scopus and RSCI bases. In order to prepare the practical part of the paper the information of problems of optimization of business processes in Russian companies available from open sources was used. On the basis of a critical analysis

of scientific literature a new definition of business process is proposed. Business process can be defined as a set of actions or consecutive operations that are organized by the owner who uses inputs in order to transform them into outputs with the help of operators. Outputs are the result of the business process which generates profit for the company and creates (directly or indirectly) value for its stakeholders. Main approaches towards understanding the nature of business process were identified. It was demonstrated that the process approach is the most convenient. Subjective factors that hinder optimization of business process in Russian companies were identified. It was demonstrated that optimization of business processes is an independent activity that requires specific resources. The most prospective direction of further research is preparation of practical recommendations for optimization of business processes for Russian companies taking into account their specific needs (including industrial specific features).

Key words: business process, optimization of business processes, company, re-engineering of business processes.

JEL classification: O30, L23, M11, M15.

Для цитирования: Суворова С.Д., Мозговая А.П. Оптимизация бизнес-процессов: современное состояние исследований и проблемы практической реализации // Прогрессивная экономика. 2023. № 7. С. 64–89.

Введение

В настоящее время все больше внимания уделяется цифровой трансформации существующих моделей ведения бизнеса во всех сферах экономики (розничная торговля [6; 25], логистика [24], финансы [19] и т. д.), которая предполагает не только внедрение передовых технологий, но и проведение организационных преобразований, в том числе изменение моделей внутренней организации деятельности компании и способов ее взаимодействия с контрагентами (включая переход к платформенной модели

функционирования [4; 18] и использованию экосистем [22]), а также ее адаптацию к меняющимся запросам потребителей [5; 36]. Это, с одной стороны, позволяет повысить эффективность деятельности компании, но, с другой стороны, создает для нее дополнительные угрозы [20]. В силу этого цифровая трансформация требует тщательной подготовки [1; 3], включая разработку стратегии ее проведения [34]. Ключевым элементом такой стратегии является реинжиниринг бизнес-процессов.

Из вышесказанного следует, что реинжиниринг бизнес-процессов сейчас становится для предприятий необходимым условием для того, чтобы быть конкурентоспособным на рынке [35; 39]. Однако для эффективного проведения реинжиниринга бизнес-процессов необходимо понимать сущность бизнес-процессов, потому что от выбранного компанией подхода к пониманию природы бизнес-процессов будет зависеть выбранный ею инструментарий их оптимизации и реинжиниринга. Для решения этой задачи необходимо выполнить анализ существующих подходов к изучению сущности бизнес-процессов как ключевого элемента функционирования организации.

Данная статья представляет собой обзор литературы, целью которого является анализ различных подходов к определению природы бизнес-процессов организации и разработка рекомендаций по выбору оптимального инструмента их организации, а также описание практических проблем, которые препятствуют проведению оптимизации бизнес-процессов на предприятии.

Материалы и методы

Для того, чтобы достичь поставленной цели, был проведен анализ литературы по теме оптимизации бизнес-процессов. Источники формировались из статей, представленных в наукометрической базе Scopus (Scopus.com) и статей журналов, включенных в ядро РИНЦ (поиск осуществлялся по базе Elibrary.ru). Кроме того, были включены дополнительные статьи из других русскоязычных журналов, соответствующие по тематике, а также монографии и практические

руководства. Поиск информации проводился по ключевым словам «бизнес-процесс» (при работе с русскоязычными журналами) и *business process* (при работе с источниками на английском языке). Нами использовался метод несистематизированного (описательного) обзора литературы. В рамках исследования нами применялся общенаучный метод анализа и синтеза. Для представления и структурирования информации использовались табличные методы.

Результаты исследования

Приведем некоторые определения бизнес-процесса, данные в литературе. В работе [44] М. Хаммер и Д. Чампи определили бизнес-процесс как «совокупность различных видов деятельности, в которых «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, в результате чего «на выходе» создается товар, который представляет ценность потребителю» [44].

Такой подход можно назвать ценностно-ориентированным, потому что бизнес-процесс является набором действий, которые преобразуют характеристики входа в выход, имеющие ценность для потребителя.

А. Резниченко определяет бизнес-процесс следующим образом: «тот процесс, который может определить один или несколько «входных» точек (регистрация входных данных и условий, необходимых для старта процесса); измерять цели; определить алгоритм выполнения данных целей (последовательность этапов и шагов, описание и документирование); один или несколько выходных точек (рабочие данные; созданные в процессе продукты; условия, когда процесс может быть рассмотрен как завершённый); ответственность и обязанности каждого участника процесса и взаимодействие их и других заинтересованных лиц (клиенты, руководители, органы контроля)» [28].

Такой подход может быть назван процессным, потому что в соответствии с ним бизнес-процесс рассматривается как последовательность определенных задач, которые выполняют люди и системы. Эти задачи имеют точку входа и точку выхода.

Бизнес-процесс является «устойчивым процессом, который соотносится с отдельной производственной и хозяйственной деятельностью компании, ориентированный на создание новейшей стоимости (бизнес-процесс главного производства) и иерархической взаимосвязанной функциональной деятельности», выполняющей одну или сразу несколько из задач системы [42].

Данное определение представляет бизнес-процессы как функцию, которая не имеет временной последовательности, а только точку входа и точку выхода. Такой подход можно назвать функциональным, в котором за каждой структурной единицей предприятия закреплён ряд функций и задач, также подробно описан план работы и область ответственности. Главная проблема, решение которой лежит в основе оптимизации бизнес-процессов, — это работа над усовершенствованием действий компании и поиск относительно простых методов улучшения их.

Проанализируем существующие подходы к оптимизации бизнес-процессов в таблице 1. Эти подходы в строгом смысле слова относятся не к оптимизации бизнес-процессов, а к пониманию сущности бизнес-процессов. Однако от выбора подхода к пониманию сущности бизнес-процесса зависит выбор инструментария оптимизации бизнес-процессов, поэтому возможно рассматривать подходы к пониманию сущности бизнес-процессов как подходы к оптимизации бизнес-процессов.

Именно эта логика представлена в табл. 1, где мы сначала дается определение бизнес-процесса в рамках соответствующего подхода, а затем описываются достоинства и недостатки каждого подхода с точки зрения его использования для оптимизации бизнес-процессов.

Таблица 1

Сравнительный анализ различных подходов к определению оптимизации бизнес-процессов.

Описание подхода и работы, в которых он представлен	Основное содержание	Критическая оценка
Процессный подход	Бизнес-процесс – последовательность	Достоинства: позволяет быстрее решать возникающие вопросы и может повлиять

<p>Валеева Ю.С. и др. [8]; Воронова О.В., Ильин И.В. [9]; Красюк И.А., Хухлаев Д.Г. и др. [21]; Кундиус В.А., Журавлев И.Д. [23]; Сапожникова Т.Е. [30]; Степанова Т.В. [33].</p>	<p>каких-то событий и действий, которые имеют начало и конец.</p>	<p>на конечный продукт, потому что фокус на работе в целом, анализируются все бизнес-процессы совместно, а не отдельные подразделения. Недостатки: сложность перехода на процессное управление: в существующей литературе недостаточно подробно описаны методики бизнес-моделирования.</p>
<p>Функциональный подход Терехов А.Н., Платонова М.В. [38]; Смирнов А.Б. [31]; Ильина О.В., Смирнов А.Б. [14].</p>	<p>Бизнес-процесс – как функция (лат. <i>functio</i>) – совершение, исполнение) или «черный ящик», «функция не имеет временной последовательности, а только точку входа и точку выхода (имеющихся ресурсов и желаемого результата)».</p>	<p>Достоинства: эффективен для выявления резервов экономии затрат, потому что применяется вертикальная иерархия, которая позволяет на первых стадиях найти решение и устранить проблему, выбранная среда для работы сама подсказывает с чего начинать, потому что с самого начала известны точка входа и желаемый результат; детализация каждой стадии работы, потому что у каждого подразделения своя функция. Недостатки: сложная модель в применении и невозможность быстрой реакции на изменения в компании из-за вертикальной иерархии; декомпонировать нужно именно функции, и, разделяя одну функцию на несколько, не получится описание процесса, потому что каждое подразделение передает результаты другому для продолжения работы.</p>
<p>Ментальный подход Федоров И.Г. [41]; Харрингтон Д. [45].</p>	<p>Бизнес-процесс – это не процесс или набор функций, а некий набор связанных между собой понятий.</p>	<p>Достоинства: создавать такие схемы просто, потому что ментальная карта в большинстве своем интуитивно понятна; способствует структурированию своих знаний; помогает найти решения, которые уже потом будут реализованы в соответствии со строгими правилами процессного и функционального подходов. Недостатки: в существующей литературе недостаточно подробно описаны методики бизнес-моделирования и отсутствуют устоявшиеся подходы.</p>
<p>Матричный подход Хлебников Д. и др. [46]; Ильин О.В., Смирнов А.Б. [32];</p>	<p>Бизнес-процесс – «представляет собой матрицу, каждый элемент которой является отдельным бизнес-процессом,</p>	<p>Достоинства: подход позволяет моделировать деятельность практически любого предприятия, потому что универсален в применении; позволяет применять три основных типа</p>

Громов А.И. и др. [47].	отражающим подсистемы и этапы жизненного цикла производимого продукта».	формирования организационной структуры практически одновременно. Возможность применения подхода как менеджерами по управлению (синтез бизнеса), так и программными разработчиками в автоматизации деятельности компании. Недостатки: в существующей литературе недостаточно подробно описаны методики бизнес-моделирования, не подходит для планирования оптимизации на долгий срок, сложность внедрения из-за большой детализации процессов.
Ценностно-ориентированный подход Тули К.Р. и др. [48]; Ильин О.В., Смирнов А.Б. [14]; Корнеева А.В., Корнеев Г.У. [17]; Ильина О.В., Смирнов А.Б. и др. [15]; Туякова З.С., Черемушникова Т. В. [40]; Жданович О.А. и др. [13].	Бизнес-процесс – деятельность, направленная на создание ценности для потребителя.	Достоинства: нацелен на создание ценности для клиентов предприятия; эффективность: метод позволяет выделять процессы в минимально короткие сроки с минимальной затратой времени аналитиков и сотрудников организации. Недостатки: для подхода есть свои ограничения – недостаток средств и ресурсов, полученная модель бизнес-процессов организации может быть неполной из-за недостатка точной информации, поэтому требуется этап обоснования модели, подход не очень применим для целей, подразумевающих тотальное описание деятельности предприятия: внедрение системы управления качеством, «сплошная» автоматизация и т. п.
Референтный подход Воронова О.В., Ильин И.В. [10].	Бизнес-процесс - модель эталонного бизнес-процесса для предприятий конкретных отраслей промышленности, объединяет в себе схемы оптимальных бизнес-процессов, проверенные и одобренные на практике (за счет аналогичных предприятий)	Достоинства: данный подход позволяет создать простой и понятный проект, за счет существующей модели бизнес-процессов аналогичного предприятия. Недостатки: сложность во внедрении, потому что нужно проанализировать большое количество информации и выбрать лучший и подходящий вариант, риск получения погрешности расчетов (опыт аналогичного предприятия может не подойти другой компании).

Внедрение процессного подхода к управлению компанией является одним из важнейших способов повышения эффективности ее работы [16]. Такой подход позволяет быстрее решать возникающие вопросы и может повлиять на конечный продукт. Сложность процессного подхода заключается в том, что каждый процесс должен быть задокументирован, а также должны быть разработаны регламенты и стандарты управления. Слабой стороной процессного подхода является сложность реализации. Это связано с тем, что процессный подход можно считать реализованным только тогда, когда в организации внедрено процессное управление. Как показывает опыт внедрения процессного подхода в российском бизнесе, зачастую его проведение осуществляется некорректно, что негативно сказывается на его эффективности [11]. В отличие от функционального подхода, управление процессами позволяет сосредоточиться на работе организации в целом, а не на работе отдельных подразделений.

Функциональный метод оптимизации является эффективным для выявления резервов экономии затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов на производство продукции. Функциональное руководство подразделением предусматривает, что подразделение в своей работе выполняет определенную сформулированную для него задачу, не обращаясь к потребителю, и отчитывается лишь перед руководством подразделения [43].

Ментальный подход к оптимизации производства – это стратегия, основанная на предыдущем опыте человека, который сталкивался с подобными проблемами в бизнесе. Он бывает полезен для решения задач менее с широкой оглаской и смягчающими обстоятельствами. Однако является очень несовершенным, так как подходит только для ситуаций, в которых предприятие или ему подобная организация бывала ранее. Соответственно с таким подходом бесполезно решать проблемы являющиеся новыми для бизнес-предприятия [2].

Матричный подход к оптимизации бизнес-процессов на предприятии имеет под собой экономико-математическую основу. Является актуальным в

случае проблем с прибылью, а также при планировании оптимизации предприятия на короткий срок. Одной из проблем применения есть работа с неопределенностью, неточностью, неполнотой информации. Достаточно часто она бывает нечеткой по своей природе [7].

Основные принципы ценностно-ориентированного подхода в оптимизации бизнеса являются: предоставление качественных услуг, соблюдение справедливости при их оказании населению, привлечение населения к ответственному подходу к своим вкладам. Однако он не способен найти решение в случае недостатка средств или недостаточном количестве заработанных фирмой средств. Только в вариантах, где нужно улучшить клиентоориентированность и поднять количество клиентов [27].

Референтный метод становится не особо актуальным в случае использования для оптимизации работы или бизнес-процессов, так как представляет из себя построение аналогичной модели на основании уже имеющегося предприятия. Референтные модели дают бизнес-аналитику базис для использования в различных проектах и разработки собственных моделей процессов. Его минусом является сложность во внедрении и эффективности оптимизационных процессов, сопротивление изменениям внутри компании, недостаточное понимание стратегических целей организации, недооценка необходимого объема работ по управлению изменениями [27].

Рассмотрев существующие подходы, стоит отметить, что некоторые авторы объединяют в своих работах черты нескольких подходов к описанию оптимизации бизнес-процессов.

В литературе наиболее распространенными являются процессный и функциональный подходы, которые часто противопоставляются друг другу. Впрочем, нужно понять, что функция – это «задача, решаемая компанией для выполнения основной деятельности, а процесс – это выполнение этой функции в течение времени» [12]. Функциональный подход используется для стратегических целей, процессный – для организации текущей деятельности. В организациях, где главным и основным ресурсом является информация, а

успех предпринимательской деятельности напрямую зависит от заказчика, управление бизнес-процессами должно производиться в соответствии с процессным подходом.

Любое управление должно основываться на принципах, управление бизнес-процессами на основе процессного подхода держится на следующих принципах [29]: ритмичность, автоматизация, принцип вариантности, принцип неопределенности, принцип взаимосвязи процессов, принцип востребованности процесса, Принцип документирования процессов, принцип контроля процесса, принцип ответственности за процесс.

В процессном подходе открываются возможности описать и оптимизировать бизнес-процессы как необходимое условие конкурентоспособности, выживаемости производства не только в благоприятных условиях рынка, но также в условиях падения и кризиса экономики.

Реализация процессного подхода является одним из принципов стандарта ISO 9001 [29]. По мнению экспертов, стандарт ISO 9001 – это нормативная модель бизнеса, которая выработана бизнес-сообществом в соответствии с мировым опытом и закрепляется в международных стандартах. Данный стандарт можно рассматривать как стандарт, позволяющий построить не только систему управления качеством, но и повышать эффективность системы управления в целом [29].

Главными преимуществами процессного подхода являются [29]:

1. Ориентированность на целевую аудиторию (целевая аудитория – наиболее вероятные клиенты предприятия, которые готовы приобрести продукт или услугу; нужно грамотно настроить коммуникацию с потребителями, чтобы их не потерять).

2. Нацеленность на результат (не отвлекаться на лишние действия, создать фокус на конечном результате).

3. Адаптация к изменениям (развитие ключевых навыков для быстрого принятия решений; введение новых технологий для реагирования на изменения внешней среды).

4. Непрерывность управления (бизнес-процессы меняются чуть ли не каждый день, поэтому менеджерам нужно легко адаптироваться к изменениям и своевременно доводить новую информацию до своих подчиненных, постоянно контролировать ход работы).

5. Возможность создания эффективной системы мотивации сотрудников, которая должна быть направлена на максимальный учет результатов работы;

прозрачность (достигается за счет простого и точного описания бизнес-процессов).

Ключевыми понятиями процессного подхода являются [45]:

1. Результат бизнес-процесса – «то, для чего бизнес-процесс вообще осуществляется и создается, то есть функционирование предприятия постоянно стоит в паре и изучается совместно с целью данной деятельности». Очевидно, что главной целью любого бизнеса является получение на «выходе» определенного результата, соответствующего тем требованиям, которые ранее были поставлены самим предприятием, включая привлечение и удержание потребителей экономически эффективными способами.

2. Владелец бизнес-процесса – «то лицо, которое полностью отвечает за весь процесс на предприятии» [45]. Можно сделать вывод, что владелец несет ответственность не только за получение результата процесса и обладает полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса, но также следит за ходом его выполнения и за тем, чтобы запросы клиентов были удовлетворены.

3. Исполнители бизнес-процесса – «должностное лицо или команда специалистов из различных функциональных областей, выполняющих действия процесса». Вместе с тем следует подчеркнуть, что они являются

ответственными за выполнение одной или сразу нескольких ключевых операций или функций бизнес-процесса.

4. Входы бизнес-процесса – «объект бизнес-процесса, взаимодействующий с некоторыми внешними бизнес-процессами, которые в свою очередь делятся своими ресурсами (материальные, информационные), которые в будущем будут необходимы при выполнении и получении результата процесса, потребляемые или преобразовывающиеся в процессе». Хотелось бы отметить, что не у всех бизнес-процессов присутствует «вход».

Вместе с тем следует подчеркнуть, что на сегодняшний момент нет единой стандартизированной классификации понятия «бизнес-процесс». Многообразие подходов к определению вызвано, прежде всего, тем, что сами бизнес-процессы в управленческом аспекте являются «ядром» экономической системы предприятия. Поэтому каждой компании целесообразно выбрать то понятие «бизнес-процесс», которое наиболее точно отражает все процессы в организации. Это позволит четко разграничить процессы, и в дальнейшем поможет при анализе качества и эффективности.

На основе представленных определений выше можно сделать вывод о том, что бизнес-процесс является совокупностью действий или последовательных операций, которыми управляет владелец, используя «входы», с помощью исполнителей бизнеса превращает их в «выходы» - что и является результатом бизнес-процесса, который представляет собой прямую или косвенную выгоду для компании и создает (прямо или косвенно) ценность для ее стейкхолдеров. Можно утверждать, что данное определение охватывает все стороны бизнес-процессов и наиболее полно раскрывает сущность понятия.

Проведя анализ, можно выделить, что основой современных представлений об управлении компанией является необходимость определения, изменения, анализа и совершенствования бизнеса. Постоянное улучшение бизнес-процессов имеет первостепенное значение для предприятий, так как одна из целей организаций – это желание быть

конкурентоспособными на рынке среди множества фирм. Рассматривая данную тему, можно выделить следующие проблемы в научной литературе с точки зрения описания природы бизнес-процессов (см. табл. 2):

Таблица 2**Проблемы теоретического описания природы бизнес-процессов**

Проблема	Сущность и причины возникновения
Отсутствие общепринятого определения	В литературе используется несколько подходов для описания оптимизации бизнес-процессов.
Отсутствие единой методологии описания бизнес-процессов	Существует несколько стандартов описания бизнес-процессов. Использование различных стандартов приводит к несовместимости различных описаний бизнес-процессов, что усложняет их оптимизацию.

Источник: составлено авторами

Рассматривая данную тему, также хотелось бы выделить практические проблемы оптимизации бизнес-процессов на российских предприятиях (см. табл. 3).

Таблица 3**Практические проблемы оптимизации бизнес-процессов**

Проблемы	Сущность и причины возникновения
Общий низкий уровень управления предприятиями	У руководства компаний отсутствует комплексный подход к организации деятельности предприятия и понимание того, что все аспекты деятельности компании формируют единую систему. Из-за этого не всем направлениям деятельности компании уделяется достаточно внимания и не по всем направлениям у руководства есть полная информация. По этой причине руководство не всегда знает, какие именно процессы реализуются на предприятии и какие из них требуют оптимизации.
Не все предприятия готовы оптимизировать свои бизнес-процессы	При внедрении оптимизации бизнес-процессов на предприятии нужно перестроить всю деятельность компании, изменить стратегию, организацию (руководство и сотрудники), внутренние процессы подстраивать под новые правила. Это требует больших затрат и не всегда удобно руководству компании.
Некорректная система контроля	Контроль только итогового результата или конечного этапа бизнес-процесса: согласование договоров или поставка сырья, материалов и т.д. Нет промежуточной точки контроля, которая позволяла бы отследить отклонение от нормы раньше, чем произойдет сбой во всей работе, которая могла бы быстро скорректировать деятельность.
Отсутствие понимания важности управления бизнес-процессами	Нежелание тратить деньги на еще одного сотрудника, поэтому могут поставить ответственным человека, у которого уже есть своя зона ответственности (возможно,

	влияющие друг на друга бизнес-процессы), либо бизнес-процесс, который не является профильным, отдадут под руководство того, у кого «не особо много» работы, опять же не желая прибегать к лишним затратам. В результате чего соответствующие мероприятия осуществляются во вторую очередь и без должной подготовки.
Недостаточно знаний в бизнес-моделировании и теоретических базах	Не все компании могут: правильно подобрать персонал для оптимизации бизнес-процессов; выделить те проблемы, которые являются болевыми точками, которые нужно устранить за минимальное количество времени; разделить бизнес-процессы предприятия на подпроцессы для быстрой оптимизации. При проведении оптимизации бизнес-процессов компании нередко выбирают самый популярный и простой для них метод, используют его, не пытаясь разобраться в других. Не всегда то, что популярно, подойдет для всех компаний.
Отсутствие единого подхода к организации деятельности предприятия	В российских компаниях уделяется много времени регламентации (внутренние бумажные документы, которые определяют правила, нормы и т.д. в компании). Но на практике выясняется, что регламенты на предприятии совсем не работают. Решение – создание службы контроля качества, но это дополнительные издержки, которые никому не нужны.
Высокая сложность проведения оптимизации бизнес-процессов на предприятии	Проведение оптимизации бизнес-процессов требует больших временных и финансовых затрат и специфических компетенций (которые у предприятия могут отсутствовать), при этом эффект от проведения оптимизации будет получен только в среднесрочной перспективе. Ориентируясь на краткосрочные результаты, предприятия стремятся избежать издержек, связанных с оптимизацией бизнес-процессов
Сложность использования стороннего успешного опыта оптимизации бизнес-процессов	Опыт одного предприятия нельзя использовать на другом непосредственно, так как все компании имеют разные характеристики своей хозяйственной деятельности. Сторонний опыт необходимо адаптировать под потребности конкретного предприятия, что требует специфических компетенций.

Источник: составлено авторами

В современных условиях, когда модели организации бизнеса переживают глубокую трансформацию, компаниям необходимо уделять пристальное внимание решению этих проблем, чтобы не допустить снижения эффективности своей деятельности.

Особое внимание следует обратить на тот факт, что в условиях цифровой экономики ряд бизнес-процессов, которые ранее выполнялись фирмой самостоятельно, сейчас передаются сторонним исполнителям [37].

Это означает, что для обеспечения эффективности своей деятельности фирма должна выстраивать единую архитектуру бизнес-процессов, охватывающую как ее внутренние бизнес-процессы, так и бизнес-процессы, выполняемые сторонними операторами.

Заключение

Выполненный анализ источников позволяет сделать следующие выводы:

1. В современной литературе представлены следующие подходы к описанию бизнес-процессов: процессный, функциональный, ментальный, матричный, ценностно-ориентированный, референтный. При теоретическом описании бизнес-процессов эти подходы могут использоваться совместно, поскольку ни один из этих подходов не является универсальным и охватывает один из аспектов сущности бизнес-процессов.

2. Наиболее удобным для проведения оптимизации бизнес-процессов является процессный подход, потому что он обеспечивает непрерывность в управлении на стыке отдельных процессов (при переходе из одного в другой), входящих в его систему, а также в их сочетании и взаимодействии.

3. Авторское определение бизнес-процесса как совокупности действий или последовательных операций, которыми управляет владелец, используя «входы», с помощью исполнителей бизнеса превращает их в «выходы» - что и является результатом бизнес-процесса, который представляет собой прямую или косвенную выгоду для компании и создает (прямо или косвенно) ценность для ее стейкхолдеров.

4. Оптимизация бизнес-процессов представляет собой самостоятельный вид деятельности, требующий для своего успешного проведения стратегии реализации и целенаправленного выделения ресурсов. Российские предприятия пока в недостаточной мере осознают эту потребность, что препятствует эффективному проведению оптимизации бизнес-процессов.

Таким образом, в настоящее время существует значительное количество объективных и субъективных факторов, препятствующих проведению

оптимизации бизнес-процессов на российских предприятиях. По этой причине большое значение имеет разработка рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов с учетом отраслевой специфики компаний. Такие рекомендации позволят упростить проведение оптимизации бизнес-процессов, что будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятий и созданию дополнительной ценности для клиентов, что очень важно для обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса в текущей нестабильной экономической ситуации.

Литература

1. Алексеева Е.А., Гракун А. А., Доморацкий Е.Д., Лычакова А.Д. Подготовка бизнеса к цифровизации и его адаптация // Финансовый бизнес. 2022. № 1 (223). С. 3–7.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
3. Апатова Н.В. Управление процессами цифровой трансформации бизнеса // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. Т. 8. № 2. С. 3–8.
4. Барыкин С.Е., Егерова Ю.Б., Корчагина Е.В., Калинина О.В., Федорова Е.С. Крупнейшие международные цифровые логистические платформы: сравнительный анализ // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. 2022. Т. 7. № 1. С. 97–103.
5. Бахарев В.В., Капустина И.В., Митяшин Г.Ю., Катрашова Ю.В. Экологизация розничной торговли: анализ стратегий // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2020. Т. 12. № 5. С. 79–96.
6. Бахарев В.В., Митяшин Г.Ю. Тенденции развития ритейла в России // Экономический вектор. 2020. № 3 (22). С. 54–60.
7. Булатович М. Проектирование продукции на основе метода декомпозиции // Методы менеджмента качества. 2002. № 6. С. 29–31.

8. Валеева Ю.С. Типология бизнес-процессов услуг розничной торговой сети // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 2. С. 146–166.
9. Воронова О.В., Ильин И.В. Совершенствование бизнес-модели сетевого FMCG-ритейла на основе процессного подхода // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 2 (116). С. 74–82.
10. Воронова О.В., Ильин И. В. Референтная модель бизнес-процессов верхнего уровня для построения архитектурных решений сетевых компаний FMCG-ритейла // Экономика и управление. 2019. № 5 (163). С. 81–88.
11. Горбунов А.В. Типичные причины неудачного применения процессного подхода // Менеджмент сегодня. 2022. № 4. С. 288–294.
12. Егоров Д., Станин А. Описание функций в компании: синтаксис языка управления структурой управления // Справочник экономиста. 2007. № 6. С. 35–41.
13. Жданович О.А., Корнюшко В.Ф., Иванчук И.С., Костров А.В. Степень готовности системы управления бизнес-процессами к внедрению информационных технологий (методика оценки) // Прикладная информатика. 2014. № 2 (50). С. 14–22.
14. Ильина О.В., Смирнов А. Б. Современные условия реализации электронных бизнес-процессов в сфере торговли // В мире научных открытий. 2015. № 5 (65). С. 19–33.
15. Ильина О.В., Смирнов А.Б., Сафронов С.Л. Разработка критериев ценности бизнес-процесса «Формирование торгового ассортимента» на предприятии торговли // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2014. № 37. С. 146–151.
16. Климова Е.И., Голдобин И.А. Алгоритм внедрения процессного подхода для успешного функционирования в организациях // E-Scio. 2022. №1 (64). С. 463–470.

17. Корнеева А.В., Корнеев Г.У. Бизнес-процессы: от ценности к прибыли // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 7–2. С. 168–175.
18. Корчагина Е.В. Цифровые логистические платформы: подходы к классификации // Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 2. С. 13–17.
19. Котляров И.Д. Цифровая трансформация финансовой сферы: содержание и тенденции // Управленец. 2020. Т. 11. № 3. С. 72–81.
20. Котляров И.Д. Устойчивость обслуживания потребителей в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: теория и практика. 2022. Т. 8. № 4. С. 21–29.
21. Красюк И.А., Хухлаев Д.Г., Барбарук А.И. Процессный подход в управлении бизнес-процессами торговой компании // Практический маркетинг. 2019. № 1 (263). С. 33–38.
22. Куликова О.М., Суворова С.Д. Экосистема: новый формат современного бизнеса // Вестник Академии знаний. 2021. № 42 (1). С. 200–205.
23. Кундиус В.А., Журавлев И.Д. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов в управлении организацией // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11-2. С. 77–81.
24. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Оценка перспектив развития логистики в условиях цифровизации экономики и трансформации социальной сферы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3 (123). С. 94–101.
25. Курочкина А.А., Крутякова А.С. Управление инновационным потенциалом предприятий торговли и общественного питания // Экономика и управление. 2010. № 9 (59). С. 21–26.
26. Мадера А.Г. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов и процессных систем в условиях неопределенности // Бизнес-информатика. 2017. № 4. С. 74–84.

27. Мортенсен А. Менеджмент бизнес-процессов на базе информационных технологий // Методы менеджмента качества. 2002. № 8. С. 32–36.
28. Резниченко А. Бизнес-процессы и процессная интеграция // ECM-Journal. 2008. № 5. URL: <https://ecm-journal.ru/material/Biznes-processy-i-processnaja-integracija>. Проверено 22.07.2023.
29. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
30. Сапожкова Т.Е. Сравнительный анализ подходов к моделированию бизнес-процессов // Прикладная информатика. 2012. № 1(37). С. 14–19.
31. Смирнов А.Б. Формирование отдельных бизнес-процессов в торговом предприятии // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. Пенза: «Наука и Просвещение». 2018. С. 150–164.
32. Смирнов А.Б., Ильина О.В. Процесс систематизации информации для анализа бизнес-процессов в сфере торговли // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-2 (79). С. 523-527.
33. Степанова Т.В. Подходы к управлению бизнес-процессами торговых организаций // Образование, экономика, общество. 2014. № 3–4 (43–44). С. 64–67.
34. Суворова С.Д., Куликова О.М. Цифровая трансформация бизнеса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 2(60). С. 54–59.
35. Суворова С.Д., Куликова О.М. Обзор основных тенденций, изменивших бизнес-процессы в продуктовом ритейле // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 7 (57). С. 90–95.
36. Суворова С.Д., Куликова О.М. Геймификация: актуальный тренд реализации бизнес-процессов в сфере обращения // Инновационная

экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 5 (63). С. 79–84.

37. Сухина К.П., Кириллова Т.В. Интеграторы и агрегаторы служб доставки // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции, Курск, 2021. С. 192–196.

38. Терехов А.Н., Платонова М. В. Моделирование бизнес-процессов в цифровую эпоху // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 17. № 4. С. 487–498.

39. Тушавин В.А. Автоматизация бизнес-процессов. Начинаем с аудита // Управление проектами. 2010. № 2. С. 34–37.

40. Туякова З.С., Черемушникова Т. В. Анализ бизнес-процессов в системе инструментариев оценки деятельности компаний // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15. № 1. С. 144–157.

41. Федоров И.Г. Методика выявления целей, задач и требований бизнес-процесса // Прикладная информатика. 2014. № 1 (49). С. 23–32.

42. Фетисова О.В. Некоторые подходы к изучению бизнес-процессов как основа их совершенствования // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. 2010. № 1–3 (28). С. 179–182.

43. Фидельман С.В., Дедиков С.В. Бизнес-процессы и изменение в организации // Методы менеджмента качества. 2002. № 2. С. 11–14.

44. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. 332 с.

45. Харрингтон Д., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов: Документирование, анализ, управление, оптимизация: пер. с англ. СПб.: Азбука, 2002. 315 с.

46. Хлебников Д., Яцына А., Савушкин Л. Матричная модель предприятия // E-executive.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-executive.ru/management/practices/339407-matricnaya-model-predpriyatiya>.

47. Gromov A.I., Bilinkis Yu.A., Kazantsev N.S., Zueva A.G. Applying extended DMAIC methodology to optimize weakly structured business processes // Бизнес-информатика. 2016. № 3 (37). С. 72–80.

48. Tuli K. R., Kohli A. K., Bharadwaj S. G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes// Journal of Marketing. 2007. Vol. 71. No. 3. P. 1–17.

References

1. Alekseeva E.A., Grakun A. A., Domorackij E.D., Lychakova A.D. Podgotovka biznesa k cifrovizacii i ego adaptaciya // Finansovyj biznes. 2022. № 1 (223). S. 3–7.

2. Andersen B. Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2003. 272 s.

3. Apatova N.V. Upravlenie processami cifrovoj transformacii biznesa // Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie. 2022. T. 8. № 2. S. 3–8.

4. Barykin S.E., Egereva YU.B., Korchagina E.V., Kalinina O.V., Fedorova E.S. Krupnejšie mezhdunarodnye cifrovyje logisticheskie platformy: sravnitel'nyj analiz // Omskij nauchnyj vestnik. Seriya Obshchestvo. Istoriya. Sovremennost'. 2022. T. 7. № 1. S. 97–103.

5. Baharev V.V., Kapustina I.V., Mityashin G.YU., Katrashova YU.V. Ekologizaciya roznichnoj trgovli: analiz strategij / // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2020. T. 12. № 5. S. 79–96.

6. Baharev V.V., Mityashin G.YU. Tendencii razvitiya ritejla v Rossii // Ekonomicheskij vektor. 2020. № 3(22). S. 54–60.

7. Bulatovich M. Proektirovanie produkcii na osnove metoda dekompozicii // Metody menedzhmenta kachestva. 2002. № 6. S. 29–31.

8. Valeeva YU.S. Tipologiya biznes-processov uslug roznichnoj torgovoj seti // Nauka Krasnoyar'ya. 2021. T. 10. № 2. S. 146–166.

9. Voronova O.V., Il'in I.V. Sovershenstvovanie biznes-modeli setevogo FMCG-ritejla na osnove processnogo podhoda // *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2019. № 2 (116). S. 74–82.
10. Voronova O.V., Il'in I. V. Referentnaya model' biznes-processov verhnego urovnya dlya postroeniya arhitekturnyh reshenij setevykh kompanij FMCG-ritejla // *Ekonomika i upravlenie*. 2019. № 5 (163). S. 81–88.
11. Gorbunov A.V. Tipichnye prichiny neudachnogo primeneniya processnogo podhoda // *Menedzhment segodnya*. 2022. № 4. S. 288–294.
12. Egorov D., Stanin A. Opisanie funkcij v kompanii: sintaksis yazyka upravleniya strukturoj upravleniya // *Spravochnik ekonomista*. 2007. № 6. S. 35–41.
13. ZHDanovich O.A., Kornushko V.F., Ivanchuk I.S., Kostrov A.V. Stepen' gotovnosti sistemy upravleniya biznes-processami k vnedreniyu informacionnyh tekhnologij (metodika ocenki) // *Prikladnaya informatika*. 2014. № 2(50). S. 14–22.
14. Il'ina O.V., Smirnov A. B. Sovremennye usloviya realizacii elektronnyh biznes-processov v sfere trgovli // *V mire nauchnyh otkrytij*. 2015. № 5(65). S. 19–33.
15. Il'ina O. V., Smirnov A. B., Safronov S. L. Razrabotka kriteriev cennosti biznes-processa «Formirovanie trgovogo assortimenta» na predpriyatii trgovli // *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. 2014. № 37. S. 146–151.
16. Klimova E.I., Goldobin I.A. Algoritm vnedreniya processnogo podhoda dlya uspešnogo funkcionirovaniya v organizacijah // *E-Scio*. 2022. №1 (64). S. 463–470.
17. Korneeva A.V., Korneev G.U. Biznes-processy: ot cennosti k pribyli // *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava*. 2021. № 7–2. S. 168–175.
18. Korchagina E.V. Cifrovye logisticheskie platformy: podhody k klassifikacii // *ZHurnal pravovyh i ekonomicheskikh issledovanij*. 2022. № 2. S. 13–17.

19. Kotlyarov I.D. Cifrovaya transformaciya finansovoj sfery: sodержanie i tendencii // Upravlenec. 2020. T. 11. № 3. S. 72–81.
20. Kotlyarov I.D. Ustojchivost' obsluzhivaniya potrebitelej v usloviyah cifrovoj ekonomiki // Ekonomika i upravlenie: teoriya i praktika. 2022. T. 8. № 4. S. 21–29.
21. Krasnyuk I.A., Huhlaev D.G., Barbaruk A.I. Processnyj podhod v upravlenii biznes-processami tovgovoj kompanii // Prakticheskij marketing. 2019. № 1 (263). S. 33–38.
22. Kulikova O.M., Suvorova S.D. Ekosistema: novyj format sovremennogo biznesa // Vestnik Akademii znaniy. 2021. № 42 (1). S. 200-205.
23. Kundius V.A., ZHuravlev I.D. Modelirovanie i optimizaciya biznes-processov v upravlenii organizaciej // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2020. № 11-2. S. 77–81.
24. Kurbanov A.H., Plotnikov V.A. Ocenka perspektiv razvitiya logistiki v usloviyah cifrovizacii ekonomiki i transformacii social'noj sfery // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2020. № 3 (123). S. 94–101.
25. Kurochkina A.A., Krutyakova A.S. Upravlenie innovacionnym potencialom predpriyatij tovgovli i obshchestvennogo pitaniya // Ekonomika i upravlenie. 2010. № 9 (59). S. 21–26.
26. Madera A.G. Modelirovanie i optimizaciya biznes-processov i processnyh sistem v usloviyah neopredelennosti // Biznes-informatika. 2017. № 4. S. 74–84.
27. Mortensen A. Menedzhment biznes-processov na baze informacionnyh tekhnologij // Metody menedzhmenta kachestva. 2002. № 8. S. 32–36.
28. Reznichenko A. Biznes-processy i processnaya integraciya // ECM-Journal. 2008. № 5. URL: <https://ecm-journal.ru/material/Biznes-processy-i-processnaja-integraciya>. Provereno 22.07.2023.
29. Repin V.V., Eliferov V.G. Processnyj podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-processov. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 544 s.

30. Sapozhkova T.E. Sravnitel'nyj analiz podhodov k modelirovaniyu biznes-processov // *Prikladnaya informatika*. 2012. № 1 (37). S. 14–19.
31. Smirnov A.B. Formirovanie otдел'nyh biznes-processov v torgovom predpriyatii // *Ekonomika i sovremennyy menedzhment: teoriya, metodologiya, praktika*. Penza: "Nauka i Prosveshchenie", 2018. S. 150–164.
32. Smirnov A.B., Il'ina O.V. Process sistematizacii informacii dlya analiza biznes-processov v sfere torgovli // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2017. № 2-2 (79). S. 523-527.
33. Stepanova T.V. Podhody k upravleniyu biznes-processami torgovyh organizacij // *Obrazovanie, ekonomika, obshchestvo*. 2014. № 3–4 (43–44). S. 64–67.
34. Suvorova S.D., Kulikova O.M. Cifrovaya transformaciya biznesa // *Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*. 2022. № 2(60). S. 54–59.
35. Suvorova S.D., Kulikova O.M. Obzor osnovnyh tendencij, izmenivshih biznes-processy v produktovom ritejle // *Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*. 2021. № 7 (57). S. 90–95.
36. Suvorova S.D., Kulikova O.M. Gejmifikaciya: aktual'nyj trend realizacii biznes-processov v sfere obrashcheniya // *Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*. 2022. № 5 (63). S. 79–84.
37. Suhina K.P., Kirillova T.V. Integratory i agregatory sluzhb dostavki // *Instituty i mekhanizmy innovacionnogo razvitiya: mirovoj opyt i rossijskaya praktika: sbornik statej 11-j Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Kursk, 13–14 oktyabrya 2021 goda. – Kursk: Zakrytoe akcionernoje obshchestvo «Universitetskaya kniga», 2021. S. 192–196.*
38. Terekhov A.N., Platonova M. V. Modelirovanie biznes-processov v cifrovuyu epohu // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2019. T. 17. № 4. S. 487–498.
39. Tushavin V.A. Avtomatizaciya biznes-processov. Nachinaem s audita // *Upravlenie proektami*. 2010. № 2. S. 34–37.

40. Tuyakova Z.S., CHeremushnikova T. V. Analiz biznes-processov v sisteme instrumentariev ocenki deyatel'nosti kompanij // Vestnik YUzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment. 2021. T. 15. № 1. S. 144–157.
41. Fedorov I.G. Metodika vyyavleniya celej, zadach i trebovanij biznes-processa // Prikladnaya informatika. 2014. № 1 (49). S. 23–32.
42. Fetisova O.V. Nekotorye podhody k izucheniyu biznes-processov kak osnova ih sovershenstvovaniya // Voprosy sovremennoj nauki i praktiki. Universitet im. V. I. Vernadskogo. 2010. № 1–3 (28). S. 179–182.
43. Fidel'man S.V., Dedikov S.V. Biznes-processy i izmenenie v organizacii // Metody menedzhmenta kachestva. 2002. № 2. S. 11–14.
44. Hammer M., CHampi Dzh. Reinzhiniring korporacii: Manifest revolyucii v biznese. SPb.: Izd-vo S.-Peterb. un-ta, 1997. 332 s.
45. Harrington D., Van Nimvegen H. Optimizaciya biznes-processov: Dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizaciya: per. s angl. SPb.: Azbuka, 2002. 315 s.
46. Hlebnikov D., YAcyna A., Savushkin L. Matrichnaya model' predpriyatiya // E-hecutive.ru [Elektronnyj resurs]. URL: <http://www.e-executive.ru/management/practices/339407-matrichnaya-model-predpriyatiya>.
47. Gromov A.I., Bilinkis Yu.A., Kazantsev N.S., Zueva A.G. Applying extended DMAIC methodology to optimize weakly structured business processes // Biznes-informatika. 2016. №3 (37). S. 72–80.
48. Tuli K. R., Kohli A. K., Bharadwaj S. G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes// Journal of Marketing. 2007. Vol. 71. No. 3. P. 1–17.

Специальность ВАК: 5.2.3

УДК 338.012

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА: ПОНЯТИЕ И ПУТИ ИХ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

*Сигунова Т.А., кандидат экономических наук, профессор, профессор
кафедры финансового учета и контроля, Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение высшего образования (ФГБОУ
ВО «РТУ МИРЭА») «МИРЭА – Российский технологический
университет», г. Москва*

Аннотация: В статье автор отражает современные тенденции развития экономических процессов, необходимость реализации принципов экономической безопасности хозяйствующего субъекта за счет улучшения составляющих элементов и необходимого изменения ключевых показателей экономической безопасности, которые говорят о состоянии уровня экономической безопасности предприятия. Проанализировано, что при современном уровне исследованности проблемы выработка общих принципов организации обеспечения экономической безопасности организаций объективно необходима. Выявлено, что благоприятное состояние экономической безопасности отдельных организаций является финансовым фундаментом экономической безопасности региона в целом. Обоснован вывод о том, что для обеспечения экономической безопасности организаций является необходимым разработка мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности, и она должна базироваться на результатах оценки эффективности деятельности организации в целом по основным ее

направлениям, в том числе основное внимание необходимо отдать выявлению и нейтрализации угроз, возникающих из внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: экономическая безопасность, хозяйствующий субъект, обеспечение экономической безопасности, национальная безопасность.

COMPONENTS OF THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF AN ECONOMIC ENTITY: THE CONCEPT AND WAYS TO IMPROVE THEM

Sigunova T.A., Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Accounting and Control, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education (FGBOU VO "RTU MIREA") "MIREA - Russian Technological University", Moscow

Abstract: In the article, the author reflects the current trends in the development of economic processes, the need to implement the principles of economic security of an economic entity by improving the constituent elements and the necessary changes in key indicators of economic security, which indicate the state of the level of economic security of the enterprise. It is analyzed that at the current level of research of the problem, the development of general principles of the organization of ensuring the economic security of organizations is objectively necessary. It is revealed that the favorable state of economic security of individual organizations is the financial foundation of the economic security of the region as a whole. The conclusion is substantiated that in order to ensure the economic security of organizations, it is necessary to develop measures to improve the economic security system and it should be based on the results of evaluating the effectiveness of the organization as a whole in its main areas, including the focus should be given to identifying and neutralizing threats arising from the external and internal environment.

Keywords: economic security, economic entity, ensuring economic security, national security.

JEL classification: O30, D20, L23, M10.

Для цитирования: Сигунова Т.А. Составляющие уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта: понятие и пути их совершенствования // Прогрессивная экономика. 2023. № 7. С. 90–119.

Введение

В нынешних реалиях колебания мирового хозяйства одним из главных вопросов науки и практики является создание и введение совокупности обеспечения экономической безопасности. Именно с этой целью в Указе Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» имеется раздел, посвященный экономической безопасности, в котором рассматриваются фактические аспекты мировой экономики, причинно-следственные связи проблем социально-экономической сферы, а также цели и задачи обеспечения экономической безопасности Российской Федерации [1].

Переходя с уровня государственного на предприятия, показатель экономической безопасности является количественной характеристикой умения субъекта придерживаться состояния стабильности, противоборствовать сложностям и невозможности достижения целей развития, установленных руководством предприятия.

Для экономической безопасности предприятия внушительное место имеют пороговые величины показателей. Пренебрежение ими препятствует нормальному развитию субъекта в целом, что приводит к образованию негативных и, тем более того, разрушительных тенденций в его системе экономической безопасности.

Обзор литературы

Достаточный уровень экономической безопасности предприятия достигается за счет того, что многие значимые показатели финансово-хозяйственной деятельности располагаются в коридорах нормативов, которые для каждой отрасли экономики закреплены законодательно.

Следовательно, понятие уровня экономической безопасности подразумевает под собой совокупность элементов, которые в той или иной степени влияют на стабильность и возможность предприятия противостоять различным проблемам и угрозам, с которыми оно может столкнуться, проходя по всем этапам своей экономической жизни. Данные составляющие можно представить в следующем виде (рис. 1).



Рис. 1. Основные функциональные составляющие уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта

Источник: составлено автором на основе [7]

Ключевыми финансовыми показателями, по которым можно что-либо судить о положении степени экономической безопасности предприятия, необходимо назвать следующие:

1) основные показатели рентабельности (рентабельности продукции, рентабельность собственного капитала, рентабельности предприятия в целом);

2) ликвидность баланса – возможно установить, равно как подход перевеса обязательств предприятия его активами, период трансформирования которых во валютную конфигурацию отвечает дате выполнения обязательств;

3) величина собственных оборотных средств. Находится путем сложения собственного капитала и долгосрочных обязательств за вычетом внеоборотных активов;

4) платежеспособность предприятия (вероятность субъекта платить согласно собственным обязательствам за счет располагаемых ею в наличии денежных средств или поступлений с нынешней деятельности).

Также столпом экономической безопасности предприятия служит его финансовая устойчивость. Под ней понимается такое материально-денежное положение субъекта, при котором платежеспособность регулярна в пространстве и временных рамках, а также обеспечивается разумным отношением ссудного и собственного капитала [8].

С целью оценивания этой стабильности компании необходимо сосредоточить интерес в последующих коэффициентах:

1) коэффициент концентрации собственного капитала выявляет часть владельцев предприятия в единой сумме денег, субсидированных в его экономическую деятельность;

2) коэффициент концентрации заемного капитала;

3) коэффициент соотношения ссудного и собственного капитала характеризуется размером ссудных денег, вложенных в активы предприятия и приводящихся на каждый рубль собственных средств.

Для повышения степени экономической безопасности следует обращать внимание на вышеперечисленные показатели, относящиеся к финансовой составляющей обеспечения экономической безопасности. Следовательно, для этого следует предпринять ряд действий и мероприятий для их улучшения, которые можно представить в таблице 1.

Таблица 1

Показатели рентабельности и пути улучшения

Показатели	Пути улучшения
Рентабельности продукции	Повышение качества продукции; переоснащение производственного оборудования; улучшение свойств продукта; введение нового дизайна более привлекательной упаковки; разработка новой системы продвижения товара в массы; обучение сотрудников необходимым компетенциям.
Рентабельности собственного капитала	Необходимо стремиться к увеличению скорости оборачиваемости чистых активов, которая повышается при наращивании доли заемных средств в составе совокупного капитала.
Рентабельность в целом	Ресурсосбережение; снижение материалоемкости продукции путем внедрения новых, более экономных видов сооружений; применения ресурсосберегающей техники и технологии, малоотходных технологий, современных форм автоматизации и информационных технологий; использование прогрессивных видов материалов, устранение затрат при переработке, хранении, транспортировке материалов, усиление мониторинга за хранением материалов, ликвидации недостатка и потерь материалов; вторичное использование материальных ресурсов и т.д.

Источник: составлено автором на основе [7]

В целях достижения лучшей наглядности, в таблице 2 представлены финансовые показатели и мероприятия по их существенному улучшению.

Таблица 2

Показатели финансовой безопасности и пути ее достижения

Показатели	Пути улучшения
Ликвидность баланса	Уменьшение в необходимой мере стоимости дебиторской задолженности, например, путем заключения с должниками договора цессии, чтобы передать обязательства дебитора третьему лицу; увеличение прибыли; оптимизация структуры капитала предприятия; уменьшение стоимости материальных активов.
Величина собственных оборотных средств	Возмещение нехватки собственных оборотных средств возможно достичь путем сокращения текущих финансовых потребностей организации и увеличением собственных оборотных средств; увеличение нераспределенной прибыли и резервов; повышение рентабельности при помощи контроля затрат.
Платежеспособность	Продажа запасов, которые не будут использованы в производственном процессе; получение кредита от банка; получение товарного кредита (права отсрочки) от поставщика; получение аванса от клиента; прочие способы привлечения дополнительных финансовых ресурсов; прочие варианты продажи имеющихся ресурсов для их превращения в денежные средства.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств может достаточно быстро дать ориентировочные данные о финансовой ситуации в организации. Он дает общее представление о пропорции, которую составляют заемные и собственные средства. Величина коэффициента соотношения заемного и собственного капитала, находящегося в коридоре от 0,5 до 0,7, считается оптимальной и говорит об устойчивости состояния предприятия, отсутствии зависимости в финансовом плане и нормальном функционировании.
--	---

Источник: составлено автором на основе [6]

Таким образом можно сказать, что, вовремя обращая внимание на некоторые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, которые входят в критерии обеспечения уровня экономической безопасности, можно не только повысить устойчивость и положение хозяйствующего субъекта, но и изменить инвестиционную привлекательность в лучшую сторону.

В современных условиях эффективная и устойчивая работа предприятия крайне затруднительна без обеспечения комплекса мероприятий в области защиты информации, направленных на минимизацию рисков и угроз, носящих вероятностный характер.

Информационная составляющая заключается в осуществлении эффективного информационно-аналитического обеспечения хозяйственной жизнедеятельности предприятия. Соответствующие службы выполняют при этом определенные функции, которые в совокупности характеризуют процесс создания и защиты информационной составляющей экономической безопасности.

Основными показателями информационной безопасности предприятия являются:

1) производительность информации, рассчитывается как отношение объема произведенной продукции к затратам на приобретение информационных ресурсов;

2) коэффициент информационной вооруженности, рассчитывается как отношение затрат на приобретение информационных ресурсов к среднесписочной численности работников;

3) коэффициент защищенности информации, рассчитывается как отношение затрат предприятия на защиту информационных ресурсов к расходам на приобретение информационных ресурсов.

В качестве показателей уровня информационной безопасности рассчитывают следующие коэффициенты:

1) коэффициент полноты информации, который рассчитывается как отношение объема информации, имеющейся в распоряжении лица, принимающего решение, к объему информации, необходимой для принятия этого решения;

2) коэффициент точности информации, рассчитываемый как отношения объема достоверной информации к общему объему имеющейся информации;

3) коэффициент противоречивой информации, исчисляемый как отношение количества независимых свидетельств в пользу принятия решения к общему количеству независимых свидетельств в суммарном объеме доступной информации.

Для повышения степени информационной безопасности необходимо обращать внимание на вышеперечисленные показатели, относящиеся к информационной составляющей обеспечения экономической безопасности. Ряд действий и мероприятий для их улучшения которых представлен в виде таблицы 3.

Таблица 3

Показатели обеспечения информационной безопасности и способы их улучшения

Показатели	Способы улучшения
Производительность информации	Анализ эффективного и рационального использования рабочего времени; внедрение и использование оборудования и технологий, снижающих трудоемкость; целесообразное изменение в структуре производства, а именно перераспределение обязанностей внутри коллектива; снижение издержек, за счет трудовых и материальных

	ресурсов; целесообразное приобретение информационных ресурсов, которые будут иметь только положительный эффект; оптимизация затрат на информационное обеспечение предприятия.
Коэффициент информационной вооруженности	Четкое формулирование целей и задач, которые должна решить информатизация предприятия; определение узких мест и ранжирования их по степени важности; установление круга лиц, которые будут вовлечены в автоматизацию, и оценки их потенциала; расчет ограничений по материальным ресурсам; перераспределение персонала по структурным единицам, если это обусловлено необходимостью усиления отдельных подразделений.
Коэффициент защищенности информации	Пересмотр политики руководства в отношении приоритетных мер защиты информационных ресурсов; минимизация расходов по всем подсистемам и элементам защиты информационных ресурсов; оптимизация затрат на информационное обеспечение предприятия.

Источник: составлено автором на основе [10]

В таблице 4 представлены информационные коэффициенты информационной безопасности и предложены основные мероприятия по их улучшению.

Таблица 4

Показатели информационной безопасности и мероприятия по их улучшению

Показатели	Способы улучшения
Коэффициент полноты информации	Разработка способов эффективной фильтрации информации с целью уменьшения объемов обрабатываемой информации, а также улучшение уже имеющихся способов и приемов; предложение перечня сведений, требуемых для решения конкретной задачи; правильно организованная структуризация совокупных данных, необходимых для принятия верного управленческого решения.
Коэффициент точности информации	Формирование системы определения важности информации, среди общего ее объема; пересмотр, и правильное определение признаков достоверности информации с целью уменьшения общего объема информации не применимой к той или иной задаче.
Коэффициент противоречивой информации	Проверка информации на внутреннюю сопоставимость; сопоставление количества независимых свидетельств в пользу принятия решения к общему количеству независимых свидетельств в суммарном объеме доступной информации. Если соотношения явно неадекватны, то должны быть откорректированы. С целью сокращения разрыва в соотношении количества независимых свидетельств в пользу принятия решения к общему количеству независимых свидетельств в суммарном объеме доступной информации необходимо прибегнуть к помощи системы электронного визуального контроля.

Источник: составлено автором на основе [9]

Интеллектуальная или кадровая безопасность занимает в структуре экономической безопасности ведущее место. Ее можно определить, как процесс предотвращения и ликвидации возможных и настоящих опасностей, угроз, сопряженных с персоналом [3]. В этом случае речь может идти, с одной стороны, о неосознанной угрозе со стороны персонала, а с другой – об осознанных действиях, связанных с взяточничеством, мошенничеством, воровством, разглашением коммерческой тайны и другими противоправными действиями сотрудников [5].

Основными показателями кадровой безопасности можно назвать следующие:

1) текучесть персонала, рассчитывается как отношение количества уволившихся в течение месяца сотрудников к среднесписочной численности персонала;

2) стабильность персонала, рассчитывается как отношение среднесписочного числа работников за текущий период со стажем работы в данной организации более 5 лет к среднесписочному числу работников за текущий период;

3) уровень дисциплины, рассчитывается как отношение количества нарушителей или нарушений к общему числу работающих или рабочих;

4) соответствие квалификации работников степени сложности выполняемых ими работ, рассчитывается как отношение среднего тарифного разряда группы рабочих к среднему тарифному разряду работ, которые выполняются;

5) соотношение численности отдельных категорий работников, для первой категории рассчитывается как отношение численность основных рабочих к численности вспомогательных рабочих, для второй категории отношение численность рабочих, занятых непосредственно в производстве к численности работников аппарата управления, для третьей категории

отношение численности высококвалифицированных и квалифицированных рабочих к общему количеству рабочих.

Для повышения степени интеллектуальной и кадровой безопасности следует обращать внимание на вышеперечисленные показатели, относящиеся к кадровой составляющей обеспечения экономической безопасности и предпринять ряд действий, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5

Показатели кадровой безопасности и способы их улучшения

Показатели	Способы улучшения
Текучесть персонала	Разработка системы отбора персонала и обращение к ней в каждом конкретном случае; определение критерий, по которым кандидатура сотрудника утверждается; правильная организация приспособления новых членов коллектива; определение точности и своевременности назначения материальных поощрений, похвалы и премий, подарков за хорошую работу с целью мотивации сотрудников; предоставление возможности сотруднику заинтересоваться работой подкидывая различные интересные задачи и задания, которые могут принести пользу предприятию.
Стабильность персонала	Обращение дополнительного внимания на мотивацию сотрудников, которые уже прошли этапы адаптации, обучения, полностью освоили все свои должностные обязанности и более полугода проработали на одной должности; использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам высоко ценит; не игнорирование идей и инициативы со стороны сотрудников; формирование условий для появления чувств причастности к предприятию у сотрудников; мониторинг признания достижений и результатов со стороны руководства
Уровень дисциплины	Необходимость учета при подборе кандидатов опыта работы, личной эффективности и личностные качества соискателей, определять, насколько ответственно они относятся к работе; установление в организации единых требований и единого дисциплинарного порядка, действующего в отношении всех сотрудников; использование дифференцированного подхода для оценки уровня дисциплины; повышать уровень профессионального мастерства и квалификации сотрудников; внедрение на предприятии эффективной системы поощрения сотрудников, мотивируя их на повышение индивидуального и коллективного уровня дисциплины.
Соответствие квалификации	Проведение профессионального экзамена, который можно сдать в аккредитованном центре;

работников степени сложности выполняемых ими работ	разработка критериев оценки, по которым оценивается эффективность деятельности сотрудника;
Соотношение численности отдельных категорий работников	Экономический анализ всех процессов, связанных с использованием численности работников.

Источник: составлено автором на основе [10]

Правовая безопасность предприятия – это позиция охраны от чрезмерного налогового напора, неустойчивого законодательства, неэффективной деятельности юридического отдела предприятия.

Правовая безопасность определяет среду и правила функционирования предприятия. Правовая составляющая заключается во всестороннем правовом обеспечении деятельности предприятия, соблюдении действующего законодательства.

Оценки уровня правовой безопасности предприятия проводится на основе следующих показателей:

- 1) коэффициент платежной дисциплины, рассчитывается как отношение прибыли от операционной деятельности к убыткам от штрафных санкций;
- 2) коэффициент качества юридических услуг, рассчитывается как отношение судебных дел, выигранных в суде к общему количеству судебных исков предприятия;
- 3) коэффициент юридического менеджмента, рассчитывается как отношение дохода от возмещенных штрафных санкций к доходу от начисленных штрафных санкций предприятию.

Для повышения степени правовой безопасности следует обращать внимание на вышеперечисленные показатели, относящиеся к правовой составляющей обеспечения экономической безопасности. Ряд действий и мероприятий для их улучшения представлен в таблице 6.

Таблица 6

Показатели правовой безопасности и способы их улучшения

Показатели	Способы улучшения
Коэффициент платежной дисциплины	Повышение квалификации работников юридической службы соответствующего субъекта хозяйствования; активное влияние на внешнюю политико-правовую среду деятельности предприятия; обращение внимания на результативность совместной деятельности (по договору простого товарищества) с другими хозяйствующими субъектами; иметь доказательную базу в отношении того, что выявленные нарушения возникли на фоне тяжелых личных переживаний; иметь доказательную базу в отношении того, что нарушение было совершено под действием угроз, материального шантажа, давления руководства иметь доказательную базу в отношении того, что физическое лицо, которое понесет материальное наказание за совершенное нарушение, находится в затруднительном финансовом положении.
Коэффициент качества юридических услуг	Минимизация, а также устранение ошибок в подборе персонала этой службы; мониторинг и оценка текущего уровня обеспечения политико-правовой безопасности предприятия.
Коэффициент юридического менеджмента	Эффективное планирование юридического обеспечения жизнедеятельности предприятия;

Источник: составлено автором на основе [6]

Экологической безопасностью предприятия – это защита от тяжелого влияния естественных, техногенных факторов хозяйственной деятельности предприятия.

Наводнения, землетрясения, смерчи, оползни, лавины могут нанести колоссальный ущерб имуществу предприятия, здоровью работников.

Техногенные катастрофы имеют место быть вследствие использования физически изношенных основных средств, непредусмотренного отключения электроэнергии или из-за низкой квалификации работников. В результате экономической хозяйственной деятельности само предприятие может стать источником опасности для окружающей среды.

Основными показателями экологической безопасности предприятия можно назвать:

1) степень экологичности производства, рассчитывается как отношение природоохранных затрат компании к общим затратам за период;

2) степень экологичности продукции, рассчитывается как отношение объема продукции, сертифицированного на экологичность и безопасность к общему объему выпущенной продукции;

3) экоэффективность предприятия, рассчитывается как отношение прибыли от продаж к экологическому результату, полученному от данного производственного процесса.

Для повышения степени экологической безопасности следует обращать внимание на вышеперечисленные показатели, относящиеся к экологической составляющей обеспечения экономической безопасности, способы улучшения которых представлены в таблице 7.

Таблица 7

Показатели экологической безопасности и способы их улучшения

Показатели	Способы улучшения
Степень экологичности производства	Увеличение затрат, повышающих экологическую эффективность внедряемых производственных и технологических решений; увеличение затрат на охрану и рациональное использование водных ресурсов, на охрану атмосферного воздуха, на охрану окружающей среды от отходов производства и потребления, на рекультивацию земель; обращение внимания на реальные и ожидаемые экологические риски, а также разработка мероприятий по минимизации последствий от этих рисков.
Степень экологичности продукции	Обращение внимания на преимущества, получаемые от экологических улучшений; упор на предпочтительность произведенной продукции с экологической точки зрения.
Экоэффективность предприятия	Разработка показателей эффективности функционирования, обеспечивающие информацию об экологической безопасности предприятия; формирование показателей эффективности управления, обеспечивающие информацию об усилиях, предпринимаемых руководством с целью воздействия на экологическую безопасность предприятия.

Источник: составлено автором на основе [9]

Силовая безопасность предприятия заключается в защите физического лица от угроз его жизни, здоровью и материальному благополучию, а также в

защите имущества предприятия от криминальных правонарушений и посягательств. Силовая составляющая заключается в обеспечении физической безопасности работников фирмы и сохранении ее имущества в долгосрочной перспективе.

Основными показателями силовой безопасности предприятия можно назвать:

1) коэффициент транспортной безопасности, рассчитывается как отношение стоимости украденных ценностей при транспортировке к валовым затратам предприятия;

2) количество лиц, уволенных с работы за кражу или попытку уничтожения имущества;

3) уровень инженерно-технической защиты;

4) коэффициент защищенности имущества и персонала предприятия, рассчитывается как отношение затрат на охрану бизнеса к чистой прибыли предприятия.

Для повышения степени силовой безопасности предприятия целесообразно осуществлять реализацию комплекса действий и мероприятий, которые представлены в таблице 8.

Таблица 8

Показатели силовой безопасности и способы их улучшения

Показатели	Способы улучшения
Коэффициент транспортной безопасности	следует обратить внимание на уровень дисциплины внутри предприятия; выяснение причин роста сверхнормативных валовых затрат и принимать меры по их ликвидации; усиление контроля за использованием ресурсов предприятия; сверка списания фактических затрат с нормативными, выявление причин отклонений и их устранение.
Количество лиц, уволенных с работы за кражу или попытку уничтожения имущества	данный показатель напрямую связан с кадровой составляющей экономической безопасности, поэтому для уменьшения этого значения следует предпринять меры по повышению уровня дисциплины на предприятии.
Уровень инженерно-технической защиты	обращение к специалистам по поводу эффективности средств охраны объектов недвижимости; постройка надежных препятствий для несанкционированного проникновения и противоправных

	действий на объекте; обеспечение инженерно-технических средств для защиты территорий и помещений.
Коэффициент защищенности имущества и персонала предприятия	определение верного и экономически эффективного соотношения расходов на охрану и чистой прибыли хозяйствующего субъекта.

Источник: составлено автором на основе [9]

Обеспечение технико-технологической безопасности является важным моментом для всех хозяйствующих субъектов.

Значимость проявлена в том, что сохранение технико-технологической элемента на достаточном уровне гарантирует конкурентные преимущества, эластичность производственного процесса, умение своевременно реагировать на изменения окружающей среды и противодействовать дестабилизирующим условиям.

Экономический итог хозяйствующего субъекта непосредственно находится в зависимости с этого, в какой степени развито производство, применяется ли современное спецоборудование и прогрессивные технологические процессы. По этой причине технико-технологическому элементу посвящено особенное значение, а также его обеспечение считается гарантом эффективного функционирования предприятия.

Основными показателями технико-технологической безопасности являются следующие:

1) материалоемкость, рассчитывается как отношение величины материальных затрат к стоимости выпущенной продукции;

2) коэффициент обновления основного капитал, рассчитывается как отношение первоначальной стоимости поступивших за период основных средств к первоначальной стоимости основных средств на конец периода;

3) коэффициент выбытия основных средств, рассчитывается как отношение стоимости объектов основных средств, выбывших из организации за отчетный период к стоимости объектов основных средств организации на начало отчетного периода;

4) фондовооруженность труда, рассчитывается как отношение стоимости основных средств за необходимый период к среднесписочному числу сотрудников за тот же период;

5) фондоотдача основных средств, рассчитывается как отношение объема выпущенной товарной продукции к среднегодовой стоимости основных средств;

6) коэффициент износа основных средств, рассчитывается как отношение амортизации, накопленной на момент расчета к первоначальной стоимости основных средств;

7) коэффициент полезного использования материалов, рассчитывается как отношение разности стоимости материалов и стоимости отходов к стоимости материалов.

Для повышения степени технико-технологической безопасности предприятия следует обращать внимание все на вышеперечисленные показатели, относящиеся к технико-технологической составляющей обеспечения экономической безопасности. Способы улучшения показателей технико-технологической безопасности представлены в таблице 9.

Таблица 9

Показатели технико-технологической безопасности и способы их улучшения

Показатели	Способы улучшения
Материалоемкость	Формирование согласованной организационной структуры, в соответствии с которой распределяется ответственность за те или иные аспекты улучшения качества продукции; пересмотр эффективности управления оборотными средствами на предприятии с целью их минимизации; внедрение и широкое применение малоотходной и безотходной технологии; развитие у работников предприятия понимания рациональности использования материальных ресурсов.
Коэффициент обновления основного капитал	Увеличение в общем парке машин и оборудования; внедрение более эффективных машин; создание условий для увеличения выпуска новой продукции; повышение качества продукции и конкурентоспособности.
Коэффициент выбытия основных средств;	Качественное и своевременное обслуживание, а также проведение ремонтных работ.

Фондовооруженность труда	Расширение автоматизации производства путем внедрения станков с числовым программным управлением, робототехнических комплексов; улучшении организации производства и управления, внедрении новой техники, повышении уровня механизации и автоматизации.
Фондоотдача основных средств	Возможность полного или частичного высвобождения отдельных единиц основных средств для оказания услуг на сторону путем более интенсивной загрузки аналогичных машин и механизмов, находящихся в подразделении; обращение внимания на наличие в разных подразделениях аналогичного или взаимозаменяемого оборудования; сокращение и ликвидация внутрисменных простоев оборудования путем повышения качества ремонтного обслуживания оборудования, своевременного обеспечения основного производства.
Коэффициент износа основных средств	Разработка и введение в эксплуатацию системы нормативных значений износа оборудования с целью определения необходимости обновления основных средств; при значении данного показателя близкого к 50% целесообразно будет дополнительно оценить состояние фондов отдельно по каждой группе или даже по каждой отдельной единице.
Коэффициент полезного использования материалов	Осуществление детализированной оценки рациональности использования материальных ресурсов; сокращение времени технологического цикла; сокращение трудоемкости производственного процесса.

Источник: составлено автором на основе [8]

Результаты и обсуждение

В настоящее время практически не у кого не вызывает возражений идея об обязательном создании на любом предприятии системы обеспечения экономической безопасности. Система безопасности предприятия представляет совокупность таких структурных элементов, как: научная теория безопасности, политика и стратегия безопасности, средства и методы обеспечения безопасности, концепция безопасности. В основе разработки комплексной системы обеспечения экономической безопасности предприятия должна лежать определенная концепция, которая в себя включает цель комплексной системы обеспечения экономической безопасности, ее задачи, принципы деятельности, объект и субъект, стратегию и тактику.

Обеспечение устойчивого экономического роста хозяйствующего субъекта, достижение его стратегических целей и стабильности результатов

невозможно без комплексного и всестороннего реагирования на внешние факторы, подрывающие не только отдельные составляющие функциональной системы организации, но и ее безопасность в целом (рис. 2).

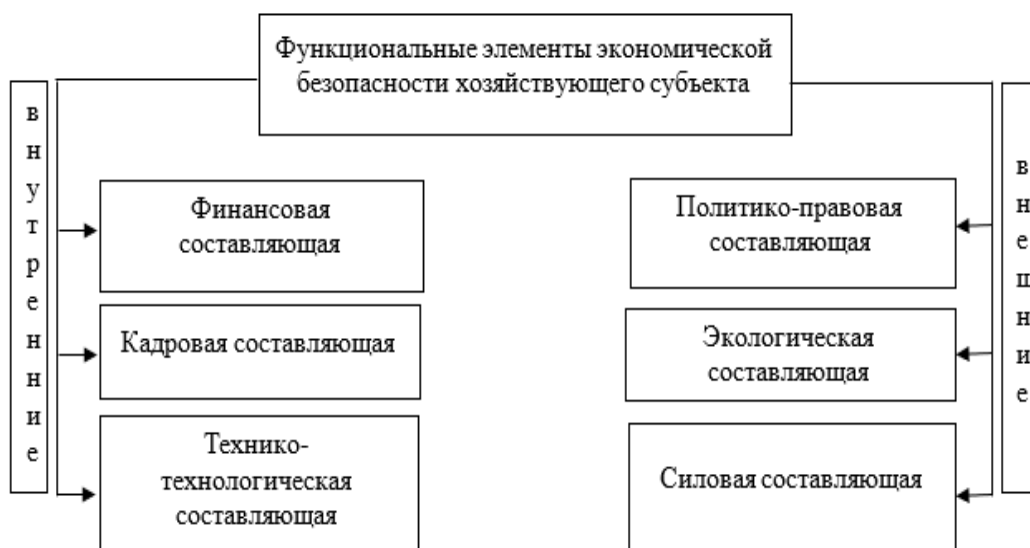


Рис. 2. Функциональные элементы экономической безопасности хозяйствующего субъекта

Источник: составлено автором

Внешние угрозы экономической безопасности организации складываются за ее пределами и, как правило, представляют собой изменение окружающей среды, способное нанести ущерб предпринимательской деятельности (неблагоприятное изменение политической ситуации в стране, изменение законодательной базы, недобросовестная конкуренция и прочее).

Внутренние угрозы экономической безопасности организации уже непосредственно складываются внутри нее и обусловлены процессами, возникающими в процессе производства и реализации продукции (низкий уровень профессиональной подготовки персонала, мошеннические схемы, текучесть кадров, организационно-управленческие недостатки и прочее).

Кроме того, существует целый ряд факторов, активизирующих угрозы экономической безопасности хозяйствующего субъекта, своевременное обнаружение и нейтрализация которых может обезопасить организацию от превращения таких рисков в угрозы. К факторам следует отнести:

- рост криминализации бизнеса;
- массовая безработица;
- низкий уровень доходов населения;
- давление со стороны государственных органов.

Представителям малого и среднего бизнеса в России в последние годы пришлось прочувствовать в полной мере введенные санкции и предложения представителей западных компаний и оценить их влияние на экономическую безопасность своего бизнеса. Трудно назвать нишу бизнеса, которую обошли стороной последние события: отказ от сотрудничества крупных транспортных компаний, сбой поставок товара, повышение ключевой ставки, резкий рост курса валют, блокировка международных платежных систем и сервисов.

Ключевой составляющей экономической безопасности является финансовая безопасность организации, обеспечение которой реализуется путем поддержания наиболее важных индикаторов в пороговых значениях:

- коэффициент ликвидности (показывает, может ли организация за счет оборотных активов погасить краткосрочные долги);
- платежеспособность организации (период возможного погашения задолженности перед кредиторами за счет выручки, выраженный в месяцах);
- величина чистых активов (выражает рыночную стоимость организации и рассчитывается как разница между стоимостью всех средств и суммой всех обязательств).

Финансовые риски, прежде всего, связаны с изменениями на финансовом рынке и изменениями в экономике, например, изменения курсов валют, процентных ставок, изменения в деятельности отрасли или конкретного заемщика. По своей сути, здесь риск можно охарактеризовать как возможность опасности возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, имущества, денег через внешние изменения условий экономической деятельности.

К основным внешним причинам формирования финансовых рисков можно отнести следующие:

- слабая и нестабильная экономика страны;
- экономический кризис;
- инфляция;
- повышение уровня конкурентной борьбы;
- снижение цен на мировом рынке;
- политические факторы.

К внутренним причинам формирования финансовых рисков можно отнести:

- повышение затрат на функционирование субъекта;
- неудовлетворительная финансовая политика организации.

Под влиянием новых угроз стремительно падает выручка компаний, бизнес недополучает денежные средства по платежным переводам от своих клиентов из-за нестабильного курса валюты, кроме того, плата за кредит стала слишком высокой, чтобы развивать новые направления деятельности. Следовательно, платежеспособность и ликвидность российских организаций ближайшее время будет только снижаться.

Кадровая безопасность – это система мер по нейтрализации рисков и угроз в сфере трудовой деятельности и человеческого потенциала, направленных на совершенствование управления трудовыми ресурсами и повышение производительности труда и развития человеческого потенциала.

Угрозы и вызовы кадровой безопасности рассматриваются в следующих группах:

- угрозы, возникающие при формировании кадров, которые проявляются в высокой текучести кадрового состава, проблемах при адаптации, в несоответствии качественного или количественного состава персонала технологическим и организационным условиям деятельности организации;
- угрозы, возникающие при выполнении сотрудником своей работы, заключающиеся в низкой производительности труда, нарушениях трудовой и производственной дисциплины, утечках информации, хищениях имущества, а также в неисполнении установленных должностных обязанностей;

– угрозы, имеющие место на этапе высвобождения персонала (утечки конфиденциальной информации, ухудшение морально-психологического климата в коллективе, формирование негативного имиджа организации).

Технико-технологическая составляющая экономической безопасности становится все более важным стратегическим направлением для хозяйствующего субъекта, поскольку в условиях динамично развивающихся информационных и цифровых технологий особое значение приобретает технологическое развитие.

Особенно важно обеспечение технико-технологической безопасности для предприятий, занятых в сфере промышленности. Для оценки безопасности следует отслеживать уровень индикаторов, состояние которых прямо влияет на направления и объемы инвестиций:

- воспроизводство основных производственных фондов;
- эффективность использования основных производственных фондов и степень их износа;
- интенсивность обновления оборудования и новизна применяемых технологий.

Политико-правовая составляющая заключается во всестороннем правовом обеспечении деятельности организации и в соблюдении действующего законодательства. В свою очередь, политико-правовые угрозы заключаются в международных и национальных общественно-политических условиях (столкновение интересов различных слоев населения; военные конфликты; кризисы международного характера) и действующей законодательной системе (реализация целей партиями, находящимися у власти; изменения в самой законодательной базе). Очень важно отслеживать уровень политико-правовой составляющей, чтобы дать возможность организации обеспечивать законные «правила игры» в деловом сообществе и избежать серьезных финансовых и репутационных потерь в современных условиях.

Основные угрозы для бизнеса, содержащие в себе экологическую составляющую, условно можно разбить на три основные группы:

1. экологическая обстановка на территории (экология внешней окружающей среды);
2. экологичность производимой продукции;
3. экологичность процесса производства.

Чтобы снизить влияние угроз, организация в своих интересах, как правило, решает следующие основные задачи:

1. развитие производства, приведение своей деятельности к международным экостандартам, что повышает конкурентоспособность предприятия на мировом и внутреннем рынках;

2. снижение вероятности наложения штрафных санкций, которые могут быть назначены при нарушении природоохранного законодательства и нанесении ущерба окружающей среде;

3. повышение инвестиционной привлекательности предприятия;

4. повышение экологической безопасности продукции на основе результатов экологических исследований, расширение рынков сбыта, предлагая данную продукцию в противовес конкурентам;

5. повышение социального статуса организации в обществе как защитника окружающей среды;

6. привлечение приоритетных инвестиций, получение государственной поддержки как предприятие, производящее экологически безопасную продукцию, использующее экотехнологии;

7. поиск возможностей улучшения экологической обстановки в месте расположения организации, повышения экологичности производственных процессов и производимой продукции, а также другие.

К основной задаче для нейтрализации угроз силовой составляющей следует отнести физическую безопасность сотрудников, сохранность имущества, информационную безопасность, благоприятствование внешней среды бизнеса. Угрозы персоналу компании заключаются в нападениях,

шантаже, вымогательстве, похищениях и прочих противоправных действиях. А угрозы имущественному комплексу проявляются в случаях хищения продукции, повреждения зданий и другого имущества.

Экономическая безопасность организации должна обеспечиваться путем реализации двух подходов:

1. подход, упреждающий угрозы;
2. подход, реагирующий на угрозы.

Экономическая безопасность организации обеспечивается действенностью нормативных, организационных и материальных гарантий, а также своевременным выявлением, предупреждением и действенным пресечением посягательств на организацию, ее финансы, имущество, или интеллектуальную собственность, деловые связи, технологию, информацию. Пути обеспечения экономической безопасности организации описаны в таблице 10.

Таблица 10

**Мероприятия обеспечения экономической безопасности организации
путем нейтрализации угроз**

№ п/п	Наименование мероприятий	Результаты реализации мероприятий
1.	Изучение и анализ законов РФ и регионов, подзаконных актов, инструкций и положений, аналитическая обработка информации.	Выявление нестыковок и противоречий в законодательных актах и нормативно-инструктивных материалах с целью минимизации налогов и сборов.
2.	Сбор, обработка и анализ сведений о заинтересованных в работе фирмы экономических, общественных и политических организациях.	Выработка рекомендаций по достижению компромиссных решений по устранению препятствий для развития бизнеса.
3.	Изучение и анализ информации о потенциальных и действующих партнерах, методах их поведения на рынке.	Установление связей партнеров с организованной преступностью, коррумпированными чиновниками. Выявление уровня профессионализации партнеров, психологии их поведения, принятие мер по нормализации отношения либо по отсечению недобросовестных партнеров.
4.	Сбор и анализ информации о криминальных структурах,	Выработка механизмов и принятие контрмер против ОПГ, в том числе силовых с возможным

	выявление агентов этих структур внутри предприятия, их целях в отношении фирмы и методах их работы.	привлечением силовых структур (МВД, ФСБ) для противодействия криминалу.
5.	Изучение и анализ информации о недобросовестных конкурентах и методах их деятельности на рынке и внутри предприятия.	Разработка и реализация механизмов противодействия деятельности недобросовестных конкурентов фирмы, а также коррумпированных чиновников, предотвращения внеплановых налоговых проверок, мошеннических действий, попыток использования спецслужб.

Источник: составлено автором

Таким образом, для обеспечения экономической безопасности организации целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Проводить исследование изменений в законодательстве, экономической и политической обстановке в зависимости от региона регистрации организации.
2. Определить опасные сектора экономики путем анализа его криминальных аспектов, опасных для функционирования организации.
3. Выявить конкурентов, проводящих агрессивную политику на рынке, выяснение направленности их устремлений в отношении организации, выработка и реализация адекватных мер по противодействию, согласно Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [4].
4. Изучать контрагентов на предмет недобросовестности, согласно Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [4].
5. Содействовать выявлению и уточнению организационных, финансовых, коммерческих и технических позиций, которые гарантируют сохранение и укрепление положения организации на рынке; систематический анализ потенциальных и реальных угроз этим позициям; разработка механизма, методов и средств их защиты, согласно Федерального Закона РФ «О безопасности» [5].
6. Собирать информацию об устремлениях организованной преступности и отдельных лиц, имеющих противоправные намерения, в отношении организации.

7. Организовать охрану объектов организации с целью защиты жизни и здоровья сотрудников, обеспечения личной безопасности руководителей организации и членов их семей от посягательств со стороны преступных элементов, согласно Конституции РФ.

8. Определение принципов и подходов в реализации кадровой политики, выявление кризисных ситуаций в коллективе, отслеживание негативных настроений в климате.

9. Исключить техническое проникновение на объекты организации конкурентов, криминальных организаций и отдельных лиц, с целью съема важной информации.

10. Разработать и внедрить оптимальные режимы обеспечения безопасности на объектах организации, осуществление контроля за их соблюдением, согласно Федерального Закона РФ «О безопасности» [5].

11. Организовать бесперебойную работу организации в условиях кризисных ситуаций, составить предложения и участвовать в принятии конкретных мер по выходу из них, согласно Гражданского Кодекса РФ [2].

12. Применить информационное обеспечение управленческой деятельности руководства по проблемам безопасности и иным жизненно важным по определению руководства организации вопросам, согласно Федерального Закона РФ «Об информации, информатизации и защите информации» [3].

13. Совершенствовать нормативную базу в интересах обеспечения безопасности организации.

Заключение

Таким образом, резюмируя вышесказанное к задачам, решаемых системой обеспечения экономической безопасности, можно отнести следующие аспекты:

- прогнозирование возможных угроз экономической безопасности;
- организация деятельности по предупреждению возможных угроз;

- выявление, анализ и оценка возникших реальных угроз экономической безопасности;
- принятие решений и организация деятельности по реагированию на возникшие угрозы;
- постоянное совершенствование системы обеспечения экономической безопасности организации.

На основании проведенного исследований получены выводы о том, что вовремя обращая внимание на отдельные показатели финансово-хозяйственной жизнедеятельности хозяйствующего субъекта, которые входят в понятие уровня экономической безопасности, можно не только улучшить финансовую устойчивость и положение предприятия, но и изменить инвестиционную привлекательность хозяйствующего субъекта в лучшую сторону.

На основе вышеприведенных данных руководство хозяйствующего субъекта должно разработать комплекс мер, которые будут эффективно защищать финансы от возможного ущерба. Качественно проработанная и внедренная система экономической безопасности на всех уровнях деятельности хозяйствующего субъекта, позволит достигать поставленных перед организацией конкретных целей и задач в условиях защищенности информации, продукта, финансов, сохраняя высокую способность конкурировать на рынке.

Литература

1. Указ Президента РФ от 02.07.2021 №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // СПС Консультант Плюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) // СПС Консультант Плюс. [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.

3. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 №149-ФЗ (последняя редакция) // СПС Консультант Плюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798.
4. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 №135-ФЗ (последняя редакция) // СПС Консультант Плюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763.
5. Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 № 390-ФЗ (последняя редакция) // СПС Консультант Плюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546.
6. Боровицкая М.В. К вопросу об экономической оценке уровня экономической безопасности предприятия // Молодой ученый. 2021. № 14. С. 321–325.
7. Запорожцева Л.А., Юрьев В.М. Ключевые направления повышения уровня стратегической экономической безопасности предприятия // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2021. С. 1–6.
8. Киселева И.А., Симонович Н.Е., Косенко И.С. Экономическая безопасность предприятия: особенности, виды, критерии оценки // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2018. С. 1–8.
9. Сергеева И.А., Сергеев А.Ю. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия: учеб. пособие. Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. 124 с.
10. Парфенова В.Е. Факторный анализ хозяйственной деятельности предприятия на основе динамического норматива // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2019. С. 141–147.

References

1. Ukaz Prezidenta RF ot 02.07.2021 №400 «O Strategii nacional'noj bezopasnosti Rossijskoj Federacii» // SPS Konsul'tant Plyus [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271.
2. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii (GK RF) // SPS Konsul'tant Plyus. [Elektronnyj resurs] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.
3. Federal'nyj zakon «Ob informacii, informacionnyh tekhnologiyah i o zashchite informacii» ot 27.07.2006 №149-FZ (poslednyaya redakciya) // SPS Konsul'tant Plyus [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798.
4. Federal'nyj zakon «O zashchite konkurencii» ot 26.07.2006 №135-FZ (poslednyaya redakciya) // SPS Konsul'tant Plyus [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763.
5. Federal'nyj zakon «O bezopasnosti» ot 28.12.2010 № 390-FZ (poslednyaya redakciya) // SPS Konsul'tant Plyus [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546.
6. Borovickaya M.V. K voprosu ob ekonomicheskoy ocenke urovnya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya // Molodoj uchenyj. 2021. № 14. S. 321–325.
7. Zaporozhceva L.A., YUr'ev V.M. Klyucheveye napravleniya povysheniya urovnya strategicheskoy ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii. 2021. S. 1–6.
8. Kiseleva I.A., Simonovich N.E., Kosenko I.S. Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: osobennosti, vidy, kriterii ocenki // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernyh tekhnologij. 2018. S. 1–8.
9. Sergeeva I.A., Sergeev A.YU. Kompleksnaya sistema obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya: ucheb. posobie. Penza: Izd-vo PGU, 2017. 124 s.

10. Parfenova V.E. Faktornyj analiz hozyajstvennoj deyatel'nosti predpriyatiya na osnove dinamicheskogo normativa // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2019. S. 141–147.