

# СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

анализ | прогноз | управление

Business Strategies

электронный научно-экономический журнал

Издается с 2013 года



**СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ**  
**www.strategybusiness.ru «Стратегии бизнеса»**  
Издается с 2013 года  
DOI: 10.17747/2311-7184-2021-7

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации: ЭЛ № ФС 77–56252 от 28.11.2013

Периодичность издания – 12 номеров в год.

Учредитель и издатель – Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

**Основные темы издания** – стратегическое управление, поиски конкурентных преимуществ; управление инновациями и предпринимательство; управление эффективностью и результативностью деятельности; человеческий капитал; власть и контроль в компании; стратегические альянсы, слияния и поглощения; динамика социально-экономических систем; управление информационными ресурсами компании; глобальный бизнес, менеджмент в мультикультурной среде; планирование и прогнозирование.

**Цели и задачи** – важнейшими задачами журнала являются: обобщение научных и практических достижений в области стратегического управления предприятиями, повышение научной и практической квалификации менеджеров, бизнесменов.

Научная концепция издания предполагает публикацию современных достижений в области стратегического менеджмента, результатов научных исследований по данной тематике.

К публикации в журнале приглашаются как отечественные, так и зарубежные ученые и практики.

В журнале публикуются оригинальные статьи, результаты фундаментальных исследований, направленные на изучение стратегического анализа предпринимательской деятельности; изучение бизнес-стратегий; кейсы, лекции и обзоры литературы по широкому спектру вопросов экономики, а также результаты экспериментальных исследований. Большое значение редакция журнала уделяет вопросам подготовки кадров по специальности «Менеджмент».

Публикация всех материалов осуществляется бесплатно после оценки рецензентами. Качество статей оценивается посредством двустороннего слепого рецензирования.

**Индексируется в базах данных** – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), DOAJ (Directory of Open Access Journals), RePec: Research Papers in Economics, CyberLeninka, Академия Google, Соционет, WorldCat и других.

**РЕДАКЦИЯ:**

Главный редактор журнала – к.э.н., доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве РФ  
Алексей Николаевич Кузнецов.

Адрес редакции: 190020, Санкт-Петербург, Старо-Петергофский пр.,  
43–45, лит. Б, оф. 4н  
Телефон: (812) 346–50–15 (16)  
Факс: (812) 325–20–99  
e-mail: info@strategybusiness.ru  
www.strategybusiness.ru

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

**Трачук Аркадий Владимирович** – доктор экономических наук, профессор, декан факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, генеральный директор АО «Гознак», Москва.

**Тебекин Алексей Васильевич** – профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений МИД РФ, д.т.н., д.э.н., профессор, почетный работник науки и техники РФ.

**Клейнер Георгий Борисович** – заместитель директора ЦЭМИ РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика», д.э.н., профессор, член-корреспондент РАН.

**Колесник Анатолий Петрович** – Советник руководства ПАО «Почта Банк», д.э.н., к.т.н.

**Юданов Андрей Юрьевич** – член Европейской ассоциации историков бизнеса, заместитель председателя совета по проблемам экономической теории, маркетинга и менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ.

**Ряховская Антонина Николаевна** – д.э.н., профессор Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, Заслуженный экономист РФ.

**Растова Юлия Ивановна** – профессор кафедры менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета, д.э.н., профессор.

## СОДЕРЖАНИЕ

- |     |                                                                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 204 | Влияние цифровизации на эффективность<br>коммерческого цикла продаж                                    |
| 207 | Создание устойчивого бренда и поддерживающий<br>маркетинг в деятельности туристического<br>предприятия |
| 210 | Участие вузов в развитии<br>инновационной деятельности                                                 |
| 213 | Влияние блокчейн на развитие экономики России                                                          |
| 218 | Влияние коронавируса<br>на деятельность субъектов экономики                                            |
| 225 | Превентивное антикризисное управление:<br>определение, особенности, задачи и инструменты               |

## Влияние цифровизации на эффективность коммерческого цикла продаж

Конго Даниил Михайлович  
АНОВО «Московский международный университет»

**Аннотация.** Научная статья посвящена исследовательскому анализу перспективных направлений совершенствования работы отдела продаж строительной компании при помощи цифровой трансформации бизнес-процессов и внедрения готовых IT-решений. Актуальность исследования обусловлена цифровой трансформацией строительного сектора российской экономики, из-за чего все большее число конкурирующих организаций внедряют новейшие технологии при управлении эффективностью своих продаж. В рамках статьи рассмотрена характеристика направлений цифровизации коммерческого цикла продаж компании. Проанализированы преимущества и эффективность, которая формируется благодаря использованию цифровых технологий и готовых IT-решений.

**Ключевые слова:** цифровизация; цифровые технологии; продажи; коммерческий цикл продаж; готовые IT-решения; цифровой маркетинг; цифровые продажи.

### The impact of digitalization on the efficiency of the sales cycle

Kongo Daniil Mikhailovich

**Abstract.** The scientific article is devoted to the research analysis of promising directions for improving the work of the sales department of a construction company through the digital transformation of business processes and the implementation of ready-made IT solutions. The relevance of the study is due to the digital transformation of the construction sector of the Russian economy, which is why an increasing number of competing organizations are introducing the latest technologies in managing the efficiency of their sales. Within the framework of the article, the characteristics of the directions of digitalization of the company's commercial sales cycle are considered. The advantages and efficiency, which is formed through the use of digital technologies and ready-made IT solutions, are analyzed.

**Keywords:** digitalization; digital technologies; sales; commercial sales cycle; ready-made IT solutions; digital marketing; digital sales.

Коммерческая деятельность предприятий строительного сектора, в первую очередь, нацелена на чистый финансовый результат – то есть получение прибыли. Ее формирование происходит через реализационную деятельность, где продажа производимой продукции генерирует выручки и доходы организации.

Анализируемая нами компания проводит не только строительные работы по возведению объектов жилой недвижимости, но и реализует построенные квартиры на первичном рынке регионов Российской Федерации. Соответственно, менеджменту организации важно применять современные технологии, инновации и готовые IT-решения, которые позволяют проводить цифровизацию коммерческого цикла продаж, включая автоматизацию бизнес-процессов отдела продаж.

Кроме того, актуальность научного исследования на тематику «влияние цифровизации на эффективность коммерческого цикла продаж» обусловлена цифровой трансформацией строительного сектора российской экономики, из-за чего все большее число конкурирующих организаций внедряют новейшие технологии при управлении эффективностью своих продаж.

По этой причине целью научной работы выступает проведение исследовательского анализа перспективных направлений совершенствования работы отдела продаж строительной компании при помощи цифровой трансформации бизнес-процессов и внедрения готовых IT-решений.

Одним из наиболее перспективных направлений цифровизации работы отдела продаж строительной компании является применение цифровых технологий в маркетинге, что предполагает переход на омниканальность.

Например, по нашему мнению, предприятиям сферы строительства объектов недвижимости и продажи квартир на первичном рынке России необходимо использование таких универсальных цифровых технологий, как Social Media Marketing (SMM) и Community Management.

Social Media Marketing (SMM) – это коммуникации компании с аудиторией социальных сетей и форумов от имени бренда или организации [9].

Алгоритм Social Media Marketing состоит из следующих поэтапных действий:

- как формируется SMM-стратегия продвижения компании и достижения бизнес-целей;
- как происходит графическое оформление сообществ в социальных сетях;
- как создаются контент-стратегии продвижения товаров и услуг;
- как проводится рекламная кампания через таргетированные настройки предложений компании.

Community Management (CM) – это маркетинговая стратегия продвижения, основанная на взаимоотношениях, сетях и взаимодействиях, ориентированных на долгосрочные взаимовыгодные отношения с отдельными потребителями. При этом ценность создается участвующими в отношениях сторонами совместно [2,10].

Алгоритм Community Management состоит из следующих поэтапных действий:

- определяются ценности и миссия бренда, которые будут позиционировать при продвижении товаров и услуг;
- выявляется функциональное ядро клиентского сообщества;
- создается интегрированная площадка компании с социальными сетями через тот же SMM;
- в рамках онлайн-сообщества проводится сотрудничество среди потребителей;
- происходит прием обратной связи и ее оценка, а также организация мероприятий для клиентского сообщества.

Еще одним из главных направлений совершенствования системы управления коммерческим циклом продаж анализируемой компании будет использование цифровых технологий Big Data при персонализации предложений клиентам, разделенных на подробные группы целевой аудитории.

Конечной целью персонализации, на примере продаж квартир на первичном рынке, выступает повышение уровня релевантности, что крайне важно при онлайн-продажах через коммерческие сайты, лейдинговые странички или на страницах социальных сетей.

При этом персонализация маркетингового продвижения в работе отдела продаж при взаимодействии через рекламные каналы достигается путем:

- размещения медийной рекламы с использованием RTB и ретаргетинга;
- использованием e-mail-рассылок;
- созданием персонализированных рекламных сообщений и т.д.

Однако при применении персонализации предложений при управлении эффективностью коммерческого цикла продаж может сформироваться ряд барьеров, тормозящих развитие данного подхода в управлении маркетингом [4].

Главная проблема – это отсутствие практического применения технологий и инструментов, способных проводить персонализацию предложений на автоматической основе, анализируя при этом огромный массив входящей и исходящей информации. Чтобы ее решить, руководству компании в рамках персонализации маркетингового продвижения рекомендуется использование технологий Big Data.

На сегодняшний день одной из наиболее приоритетных цифровых технологий маркетинга персонализированных предложений в 2021 году выступает Big Data. Данная технология обладает следующими характеристиками [1]:

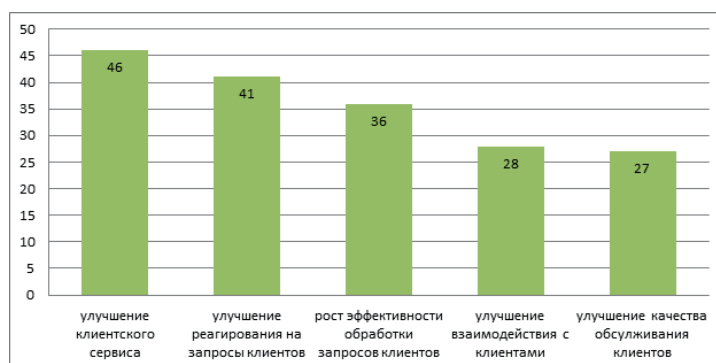
- максимальный объем информации;
- децентрализованный способ хранения информации;
- полуструктурированная и неструктурированная система хранения данных;
- горизонтальная модель хранения и обработки информации;
- слабая взаимосвязь данных и информации.

Ключевой же причиной применения Big Data при персонализации маркетингового продвижения является наличие следующих преимуществ [5; 6; 7]:

- происходит цифровизация процессов сбора, обработки и анализа большого массива данных, на что не способен ни один человек;
- увеличивается инструментарий подбора информации, поскольку одновременно могут использовать различные виды материалов, например текст, графика, видео, аудио и т.д.;
- формируется возможность персонализации маркетингового предложения, поскольку данные технологии могут анализировать информацию отдельных целевых аудиторий, выделяя ее от всех остальных;
- проводится оценка реального уровня удовлетворенности клиентов;
- возможно проведение оценки соответствия качества металлургического продукта или клиентского обслуживания с ожиданиями потребителей.

Для того чтобы подтвердить экономическую эффективность применения маркетинговых технологий персонализации продвижения коммерческих предложений по приобретению квартир на первичном рынке для строительной компании на основе Big Data, можно взять исследования Economist Intelligence Unit, где получены следующие результаты положительного опыта от использования данной технологии (см. рис. 1).

**Рис. 1. Результаты положительного опыта от использования Big Data в маркетинговых исследованиях, % респондентов [8]**





Так, исходя из рис. 1, можно заключить, что главным направлением применения технологии Big Data выступает улучшение клиентского сервиса и повышение уровня реагирования на запросы клиентов. Именно последний пункт отражает вероятность формирования маркетинговых инструментов персонализации.

Кроме того, персонализация предложений при помощи использования цифровых технологий Big Data может использоваться и в рамках совершенствования политики SMM. Например, персонализация позволит разбить рекламные кампании в социальных сетях таким образом, чтобы виды квартир по планировке и объектам недвижимости, в которых они находятся (ведь их ценовая политика может различаться), изображалась наиболее подходящим способом, то есть указывались именно те квартиры, которые, вероятнее всего, больше всего интересуют потенциального покупателя.

Следующим направлением повышения эффективности коммерческого цикла продаж строительной компании при помощи цифровых технологий является использование готового IT-решения в виде CRM-системы, под которым подразумевается прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами, в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов [3].

С помощью использования технологии CRM-системы компания способна получить следующие результаты:

- возможность не потерять потенциальных клиентов;
- контролировать работу сотрудников с клиентами;
- накапливать статистическую информацию и в дальнейшем анализировать ее;
- проводить автоматизацию готовых решений на определенные группы ситуаций.

CRM-система выступает, в первую очередь, активным цифровым инструментом и сервисом, позволяющим управлять всей маркетинговой деятельностью компании. По этой причине необходимо понимать, что автоматизация процесса взаимодействия с клиентами – это эффективный способ достижения данной цели, но сам по себе, без участия грамотного специалиста он бесполезен. Поэтому зачастую применение CRM-системы и предполагается как использование готового IT-решения, где за функциональность и бесперебойность программного обеспечения будет ответственна сервисная организация, предоставляющая профессиональные услуги IT-аутсорсинга.

Таким образом, в заключение научной работы подытожим, что к перспективным направлениям цифровизации работы отдела продаж строительной компании относится применение цифровых технологий в маркетинге, что предполагает под собой переход на омниканальность, использование цифровых технологий Big Data при персонализации предложений клиентам, а также использование готового IT-решения в виде CRM-системы.

#### Список литературы

- [1] *Веретенников А.В.* BigData: анализ больших данных // Молодой ученый. 2017. № 32(166). С. 9–12.
- [2] *Есаков В.А., Конобеева А.Б.* Экосоциальные проблемы создания эффективных рыночных механизмов экономики в России // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2013. № 6 (56). С. 222–225.
- [3] *Клочкова А.В., Бебякина А.А.* CRM-система как инновационный инструмент повышения конкурентоспособности организации // Экономика и экологический менеджмент. 2019. № 4.
- [4] *Конобеева А.Б.* Экологические проблемы экономики // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2012. № 6. С. 308–317.
- [5] *Конобеева А.Б.* Реинжиниринг бизнес-процессов как метод повышения эффективности управления организацией // Маркетинг и логистика. 2020. № 3(29). С. 77–81.
- [6] *Митрович С.* Рынок «больших данных» и их инструментов: тенденции и перспективы в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 1. С. 74–85.
- [7] *Прохоренков П.А., Гусарова О.М., Аверьянова Т.В.* Современные информационные технологии маркетинга // Фундаментальные исследования. 2018. № 12–1. С. 158–162.
- [8] *Соболева А.О.* Big Data: возможности для бизнеса // Научное сообщество: сб. ст. по мат. XXXV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 24 (35). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/24\(35\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/24(35).pdf) (дата обращения: 04.06.2021).
- [9] *Уманская М.В., Петров С.В.* SMM как элемент стратегии развития предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 6–2.
- [10] *Федоренко А.Н.* Клиентское сообщество как новый способ продвижения компаний // Вестник евразийской науки. 2017. № 5(42).

## Создание устойчивого бренда и поддерживающий маркетинг в деятельности туристического предприятия

Паземов Иван Максимович  
Студент магистратуры группы МОУ 913-1  
Факультет менеджмента  
Московский Международный Университет, г. Москва

**Аннотация.** Статья посвящена проблематике маркетинговой стратегии и деятельности туристического предприятия. В условиях пандемии коронавирусной инфекции туристический сектор экономики претерпевает значительные изменения. Адекватное реагирование туристических предприятий на данные изменения возможно благодаря инструментам маркетинга, ключевыми из которых в настоящих условиях являются создание устойчивого бренда и применение инструментов поддерживающего маркетинга. В статье анализируется взаимосвязь данных вопросов.

**Ключевые слова:** туризм, туристическое предприятие, маркетинг, маркетинговая стратегия, устойчивый бренд, поддерживающий маркетинг, национальный туризм.

### CREATION OF A SUSTAINABLE BRAND AND SUPPORTING MARKETING IN THE ACTIVITIES OF A TOURISM ENTERPRISE

Pazemov Ivan Maksimovich  
Master student of the group MOU 913-1,  
Faculty of Management,  
Moscow International University, Moscow

**Annotation.** This article is devoted to the problems of marketing strategy and activities of a tourism enterprise. In the context of the coronavirus pandemic, the tourism sector of the economy is undergoing significant changes. Adequate response of tourism enterprises to these changes is possible thanks to marketing tools, the key of which in these conditions are the creation of a sustainable brand and the use of supportive marketing tools. The article analyzes the relationship between these issues.

**Keywords:** tourism, tourism enterprise, marketing, marketing strategy, sustainable brand, supporting marketing, national tourism.

Сфера туризма представляет собой одну из наиболее важных структур национальной экономической системы. Рынок туристических услуг оформляется как один из потенциальных источников экономического роста, представляя собой высокоэффективную индустрию с точки зрения социально-экономических эффектов. Рынок туризма растет во всем мире, поскольку процессы глобализации, развития экономики и уровня потребления представляют собой факторы роста интереса и капиталовложений в развитие туристической отрасли. Отечественный исследователь региональной экономики и туризма В.К. Егоров отмечает, что туристическая отрасль одновременно регулируется как исключительно рыночными законами, например в части производства и потребления туристического продукта, понимаемого как весь спектр оказываемых услуг в данной отрасли, так и представляет собой пространство для общественного, вне рыночного регулирования [3]. Экономический рационализм позволяет оценивать сферу туристического производства с точки зрения действия рыночных законов, несмотря на элементы, которые могут быть отнесены к пространству общественного регулирования. К общественному регулированию могут быть отнесены: восстановление природных и культурных объектов; сохранность туристических объектов; поддержание среды обитания; бережное отношение к тому пространству, вокруг которого возникает производство и потребление туристических услуг (вокруг городов, природных парков и т.д.).

Деятельность туристического предприятия подчинена общим законам и тенденциям деятельности в условиях рыночной экономики, впрочем, обладая собственной спецификой. Ф. Котлер, Д. Боуэн и Д. Мейкенз отметили ключевые особенности деятельности туристического предприятия, среди которых особенно важно то, что потребитель на данном рынке сам преодолевает расстояние, отделяющее его от продукта и места потребления, а не наоборот, как происходит с другими сегментами рыночной экономики, когда товар преодолевает расстояние до потребителя [9]. Расстояние и пространство приобретают особую значимость в оптике принятия решений руководством туристического предприятия: оценка и принимаемые решения по данным вопросам лежат в основе маркетинга туристического предприятия. Донесение до потребителя информации о предоставляемом продукте и политика максимально полного удовлетворения потребностей потребителя на данном рынке прямо зависят от тех решений, которые принимает предприятие относительно расстояния и пространства.

Отечественные авторы И.В. Зорин и В.А. Квартальнов формулируют ключевые функциональные задачи маркетинга, которые необходимо решать туристическому предприятию [2]:

- 1) Создание туристического продукта.
- 2) Продвижение туристического продукта.
- 3) Организация прямых продаж.
- 4) Получение определенного уровня доходов.

Пандемия коронавирусной инфекции, начавшаяся в 2020 году, не могла не оказать влияние на туристический сегмент. Сокращение туристического потока, сокращение направлений предоставления туристических услуг, необходимость переориентации туристического продукта на национальные направления – данные факторы привели к интенсификации процессов переоценки маркетинговых стратегий туристических предприятий. Закрывание границ и система ограничений в связи с пандемией коронавирусной инфекции представляют собой как раз вне рыночное пространство механизмов, влияющих на состояние и развитие туристической отрасли. Однако, несмотря на это, рыночная специфика не исчезла, а, наоборот, приобрела более сконцентрированный характер. В подобных условиях приоритетными задачами туристического предприятия стали вопросы укрепления и сохранения собственного положения на рынке: переформатироваться, выделиться на фоне конкурирующих предприятий и не потерять клиентскую аудиторию. Актуальность подобных задач поставила высокий уровень приоритетности следующим компонентам маркетинга туристического предприятия: устойчивость бренда и формирование поддерживающих механизмов маркетинга туристического предприятия.

Качественный бренд туристического предприятия позволяет скоординировать коммуникацию с клиентской аудиторией. Развитие бренда, как указывает К.Ф. Кисорова, должно быть системным, последовательным, в котором все конституирующие элементы бренда предприятия согласованы друг с другом [6]. Именно согласованность бренда лежит в основе его устойчивости. Устойчивость бренда можно понимать как критерий, выражающий низкую эластичность изменения потребительского поведения по отношению к продукту данного предприятия по отношению к изменившимся рыночным элементам. В случае высокой устойчивости бренда, предпочтения потребителей изменятся в незначительной степени в случае диверсификации продукта или иных рыночных изменений. Понятие устойчивости обладает темпоральностью – вряд ли можно говорить об абсолютной устойчивости, «раз и навсегда данной», однако высокая устойчивость бренда в определенный промежуток времени возможна.

Исследователи Бондарская О.В., Бондарская Т.А., Гучетль Р.Г., Попова Г.Л., Конобеева А.Б. показывают, что качественный бренд предприятия непосредственно связан с экономическими показателями деятельности. За счет качественного позиционирования может быть выработана успешная коммуникационная стратегия с потребителем, в которой не происходит процесс «расфокусированного внимания» потребителя [1,4,8].

Сохранение экономических показателей деятельности туристического предприятия в ситуации большого общественного, вне рыночного регулирования туристической отрасли возможно благодаря устойчивому бренду. В такой ситуации аудитория потребителей продукта данного туристического предприятия останется, следовательно, сохранится и положение предприятия на рынке.

Деятельность туристического предприятия по повышению устойчивости бренда должна опираться на качественные исследования текущей экономической деятельности предприятия и на анализ аудитории потребителей. Также она должна быть вписана как в маркетинговую стратегию, так и в общую бизнес-стратегию предприятия. Тактика повышения устойчивости бренда может состоять из следующих шагов:

- 1) Анализ изменившихся условий рынка.
- 2) Анализ актуальной коммуникационной стратегии туристического предприятия.
- 3) Исследование конституирующих черт бренда предприятия.
- 4) Корректировка позиционирования туристического предприятия.

Помимо деятельности туристического предприятия по повышению устойчивости бренда крайне важен вопрос о механизмах поддерживающего маркетинга. Ключевой задачей поддерживающего маркетинга является сохранение актуальных показателей спроса на продукцию компании [7]. В случае с туристическим предприятием сохранение уровня спроса заключается в поддержке уровня сбыта туристического продукта и сохранении уровня рентабельности в изменившихся условиях. Поддерживающий маркетинг туристического предприятия тесно связан с вопросами устойчивости бренда [5].

Целями поддерживающего маркетинга выступают:

- 1) Сохранение уровня спроса на туристический продукт;
- 2) Стимулирование лояльности существующей аудитории потребителей;
- 3) Активизация спроса у новых аудиторий потребителей.

Разумеется, поддерживающий маркетинг связан с другими видами маркетинга, такими как инновационный, стимулирующий маркетинг или даже ре-маркетинг. В условиях кризисного состояния отрасли в 2020 году в силу введения глобальных коронавирусных ограничений данные виды маркетинга в конечном счете выступали с целью сохранения спроса на продукт туристических предприятий. Стимулирование спроса, а следовательно, и поддержка актуального уровня интереса потребителей приобретает стратегический характер для сохранения положения предприятия на рынке [10].

Ключевыми тактиками поддерживающего маркетинга для туристического предприятия могут выступать:

- 1) обновление линейки ассортимента предоставляемых туристических услуг (переориентация предприятия на внутренний рынок туризма);
- 2) диверсификация туристических направлений;
- 3) обновление ценовой политики;



- 4) стимулирующие акции и предложения;
- 5) активизация коммуникационных тактик туристического предприятия;
- 6) расширение предоставляемых услуг;
- 7) корректировка позиционирования туристического предприятия.

Таким образом, поддерживающий маркетинг и мероприятия по повышению устойчивости бренда оказываются связанными аспектами маркетинговой стратегии туристического предприятия и не могут рассматриваться отдельно друг от друга. Современное состояние рынка туристических услуг диктует новые правила для предприятий. Ограничения, вопросы безопасности, переориентация на внутренний рынок – данные факторы повышают значимость задач по сохранению существующего положения предприятия на рынке и сохранению аудитории потребителей. Тот факт, что расстояние и пространство являются отличительными критериями рынка туристических услуг, ставит вопрос о качественном маркетинге туристического предприятия. В нынешних условиях в общем контексте задач маркетинга предприятия именно вопросы устойчивости бренда и качества поддерживающего маркетинга приобретают исключительную значимость для туристического предприятия.

#### Список литературы

- [1] *Бондарская, О.В., Бондарская, Т.А., Гучетль, Р.Г., Попова, Г.Л.* Формирование бренда предприятия. Учебное электронное издание комплексного распространения. Тамбов, Издательство ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2017.
- [2] *Зорин И.В., Квартальнов В.А.* Энциклопедия туризма: справочник. М.: Финансы и статистика, 2003. 368 с.
- [3] *Егоров В.К.* Феномен туризма // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 1(5) 2009. С. 40–44.
- [4] *Есаков В.А., Митропольская-Родионова Н.В., Конобеева А.Б.* Циклическое развитие социально-экономических систем//Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2017. №3(77). С. 35–42.
- [5] *Кирьянова Л.Г.* Маркетинг и брендинг туристских дестинаций: учебное пособие для магистратуры / Л.Г. Кирьянова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. 264 с.
- [6] *Кискорова К.Ф.* Бренд-менеджмент // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2011. С. 92–97.
- [7] *Конобеева А.Б.* Реинжиниринг бизнес-процессов как метод повышения эффективности управления организацией//Маркетинг и логистика. 2020. №3(29). С. 77–81.
- [8] *Конобеева А.Б.* Проблемы импортозамещения в России//Вестник Академии. 2015. №1. С. 70–73.
- [9] *Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д.* Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. М.: Юнити Дата, 2012.
- [10] *Шубаева В.Г.* Маркетинг в туристской индустрии: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Г. Шубаева, И.О. Сердобольская. 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. 120 с.

DOI: 10.17747/2311-7184-2021-7-210-212  
УДК 656.1



## Участие вузов в развитии инновационной деятельности

Н.А. Храмцова, к.э.н., доцент

К.Б. Рыбакова, магистр

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет «СибАДИ», г. Омск, Россия

**Аннотация.** Центральность университетов в государственных исследовательских системах со временем возрастает, так как идет взаимодействие с промышленностью. Такое взаимодействие ставит две проблемы. Одна касается отдельных ученых и потенциальный компромисс между основными исследовательскими мероприятиями и теми действиями, которые необходимы для успешной разработки и коммерциализации научных изобретений. Вторая дилемма возникает с напряженностью между потребностью отрасли полагаться на четкие и твердые права интеллектуальной собственности и совокупностью научных предприятий.

**Ключевые слова:** инновации, внедрение инноваций, исследования, изобретение.

### Participation of universities in the development of innovative activities

N.A. Khramtsova, candidate of economic Sciences, associate Professor

K.B. Rybakova, master's student

Siberian state automobile and highway University "SibADI", Omsk, Russia

**Abstract.** The centrality of universities in public research systems has grown over time as interactions with industry take place. This interaction poses two problems. One concerns individual scientists and the potential trade-off between core research activities and those required to successfully develop and commercialize scientific inventions. A second dilemma arises with the tension between the industry's need to rely on clear and solid intellectual property rights and the totality of scientific enterprises.

**Keywords:** innovation, innovation, research, invention.

Университет является одним из старейших учебных заведений, действующих сегодня во всех развитых странах.

В настоящее время его роль заключается в фундаментальных исследованиях и преподавании, имеющих широкое отношение к экономике в той степени, в которой они обеспечивают генерацию внешних эффектов в форме человеческого капитала и базовых знаний.

В направлении экономики, основанной на знаниях, университеты положительно реагируют на растущий спрос, базовые знания и высококвалифицированных людей. В этом отношении университеты играют косвенную роль в росте производительности и расширении промышленности и услуг.

Университеты также вносят непосредственный вклад в инновации, обеспечивая промышленность и услуги техническими решениями или устройствами, или путем участия в прикладной исследовательской деятельности. Такая роль в соответствии с точкой зрения университета как «проницаемого института», которая распределяет усилия и внимание к решению проблем деятельности, которые имеют непосредственное отношение к коммерческим фирмам (чаще всего национальные или местные). Такой взгляд вовсе не нов, поскольку он восходит, по крайней мере, к девятнадцатому веку, иногда в сосуществовании, иногда в конкуренции, с упором на фундаментальные исследования и обучение. Однако в последнее время правительство и мнение широких слоев населения сделало больший упор на требования, чтобы университеты выполняли эту задачу, коммерциализируя свои собственные академические изобретения. Это требует их участия в создании и управлении правами интеллектуальной собственности и даже в предпринимательскую деятельность, такую, как основание новых фирм.

Основным свидетельством этого изменения является волна законодательства, направленная на то, чтобы побудить университеты создавать патенты и лицензировать их на выгодных условиях.

В государственном секторе четко существуют два разных типа учреждения: первое состоит в том, что правительство непосредственно участвует в производстве знаний; второе состоит в том, что частные агенты проводят исследования, которые, в свою очередь, субсидируются за их усилия. В то время как первая композиция характеризует так называемые правительственные исследовательские лаборатории, вторая характеризует исследовательские университеты.

Решение частных агентов, проводящих исследования, является децентрализованным механизмом, в котором производственные решения принимаются независимо членами профессии (учеными), чья работа финансируется правительством, в то время как механизм ближе к своего рода «командному режиму планирования», так что решение о том, что производить и сколько производить, принимает правительство.

Исторически сложилось так, что большинство стран, которые сейчас находятся на технологической границе, претерпели медленный сдвиг из системы с участием государственных лабораторий и учебных университетов в качестве основных, к системе, которая характеризуется исследовательской центральностью.

Достижение инноваций требует доступа и объединения гораздо большего количества типов знаний и возможностей, чем можно выразить словами «наука и техника», таких как знание, рынки и организации, а также

наличие и качество ресурсов. Производство этих знаний, активов является ключевым аспектом инновационного процесса, но это не происходит в университетах или других общественных исследовательских организациях. Университеты не организованы и не управляются как производители инновации сами по себе – они в первую очередь предназначены для достижения нового понимания природных явлений и технологий: в этой задаче они естественно изобретательны. И наоборот, в современных странах с рыночной экономикой именно фирмы имеют стимулы и структуры управления для инноваций. Их главная цель, как ожидается, будет почти исключительно источниками инноваций. В царстве инноваций общественная исследовательская организация никогда не будет больше, чем институт второго ранга.

Таким образом, представляется целесообразным признать достоинства разделения труда между университетами и бизнесом: фирмы относительно функции производства знаний и распределить инновационную функцию. Однако, как и при любом разделении труда, повышается эффективность различных задач. (изобретение с одной стороны и инновации – с другой) идет за счет введения проблем связи между двумя мирами: пограничные проблемы могут препятствовать взаимодействию между различными организациями.

Существует большое количество экономических возможностей для использования потенциальных трансфертов из академических исследований для промышленности. Когда две системы институционализированы в специализированных организациях, которые позволяют наиболее полно использовать их преимущества, их взаимодействие дополняет, и исторически оказались весьма способствующими поддержанию долгосрочного экономического роста и улучшению благосостояния людей.

Вторая и не менее важная экономическая возможность заключается в связи между обучением исследователей и менеджеров по исследованиям и рентабельностью корпоративных программ НИОКР. Соединение открытой научной исследовательской деятельности с дипломированной подготовкой ученых и инженеров может быть особенно эффективным не только для качества созданного человеческого капитала, но и в обеспечении промышленности недорогим процессом отбора талантов.

Третий канал – это открытый доступ университетов к новой информации и методам исследований и результатам, которые значительно облегчают способность предприятий интенсивно отслеживать научные достижения, которые могут трансформировать в технологии и рынки.

Все эти три канала представляют взаимодополняемость, которую генерируют университетские исследования в пользу промышленности. Существуют также взаимодополняющие факторы, такие как промышленные исследования, играющие роль в «оснащении» университетских ученых новыми и мощными инструментами.

Основным эффектом этих взаимодополняющих факторов является повышение ожидаемой нормы прибыли и сокращение риска инвестирования в прикладные исследования и разработки. Поэтому главной политической задачей является обеспечение надлежащего управления для достижения этих целей.

Прямая передача знаний между академическими научными сообществами и собственными исследованиями и разработками организации частного бизнеса особенно проблематична для институционализации, так как сосуществование двух систем вознаграждений, типичных для каждой системы, затрудняет поведение участников предвидеть и имеет тенденцию подрывать установление согласованных культурных норм для сотрудничества между членами команды. Очевидно, что трудности передачи технологии не вызваны в первую очередь неуместными или плохо адаптированными институциональными системами или культурными нормами. Скорее трудности связаны с самим процессом, и все страны сталкиваются с одной и той же проблемой, которая заключается в управлении компромиссом между двумя вещами: получать больше академических знаний, используемых экономикой, вместо поддержания фундаментальной миссии (долгосрочные исследования и образование) университетов.

Одной из особенностей создания и передачи знаний, которая усугубляет проблему, является важность постинвентарного процесса, который начинается с изобретения в университетах и заканчивается его коммерческой эксплуатацией. Случаи университетских изобретений, которые с небольшой модификацией могут быть коммерциализированы или включены в процесс частной фирмой, относительно невелики. Большинство университетских изобретений требуют много существенных модификаций и дополнительных разработок для коммерческого внедрения.

Университет и промышленность следуют совершенно разной экономической логике в отношении относительной важности. «Приемлемость» в сравнении с преимуществами полного и бесплатного распространения знаний.

Модель инноваций предполагает экономическую отдачу от частных товаров и способность контролировать эксклюзивное использование новых знаний. В этой модели любое свободно раскрываемое или безвозмездное распространение из запатентованных технологий уменьшит прибыль новатора от его инвестиций.

В исследовательском сообществе, наоборот, со временем развилась другая система вознаграждений, которая основана на быстрой публикации и распространении данных отдельных ученых с целью добиться предварительного утверждения в качестве автора либо открытия, либо изобретения. Такая система настолько отличается от обычной практики, в соответствии с которой работает большинство промышленных фирм, что неудивительно наблюдать напряженность, возникающую в условиях, в которых условия одного мира сталкиваются с условиями другого.

Фундаментальное напряжение, связанное с владением и контролем технологий, возникает из-за проблемы обеспечения совместимости предоставления исключительных прав в одной сфере (частной отрасли) и предоставления свободы действовать и публиковать для других (общественные исследования и разработки и университетская наука).

Эта напряженность усугубляется, когда академическое изобретение требует больших вложений в изобретение. В таком случае необходимо обеспечить безопасную экономическую среду для инвестиций, которые пре-

вращают идеи в реальность: фирмы не желали бы покрывать эти расходы без некоторого обеспечения защиты от конкуренции. Это было одним из обоснований закона Бай-Доула (1980) в Соединенных Штатах, и аналогичных положений как в Европе, так и в Японии в течение 1990-х годов, что привело к более высокому уровню прямого участия университетов в управлении патентованием и лицензированием деятельности в течение последнего периода. Такое участие создает потенциальный риск искажения всей структуры стимулов, которая традиционно лежит в основе деятельности по передаче знаний: ориентируясь на эксклюзивное лицензирование, эти законы основаны на узкой специализации, через которые общественные исследования взаимодействуют с промышленностью. На самом деле эти каналы множественные и способствуют передаче знаний, в то время как стимулы, созданные такими законами, способствуют только одному каналу (патентование и лицензии) с риском блокирования других.

Это также увеличивает вероятность институционального столкновения между целью сохранения пространства для социального обмена и распространения научных знаний, инструментов и информации и целью обеспечения частных инвестиций, направленных на развитие этих знаний.

В заключение следует отметить, что большинство приведенных выше аргументов указывают на две дилеммы. Успешные отношения с промышленностью требуют усилий преподавателей в управлении этими отношениями, но эти усилия потенциально отвлекают преподавателей от их роли в научных исследованиях.

Готовность фирм задействовать ресурсы в постинвентивной деятельности зависит от создания безопасной экономической среды для их инвестиций. «Идеальный» механизм для них на основе эксклюзивного лицензирования. Тем не менее эта «безопасность» может негативно повлиять на всю систему, ослабляя социальную норму открытости знаний и обмена через различные обратные связи и влияние, одним из которых является фрагментация прав интеллектуальной собственности.

#### Список литературы

1. Храмцова Н.А. Теоретические основы управления инновационной деятельностью предприятия / Н.А. Храмцова, А.А. Ахматова // Стратегии бизнеса. 2018. №10(54). С. 18–22.
2. Храмцова Н.А. Инновационная экономика: учебное пособие / Н.А. Храмцова. – Омск: СибАДИ, 2019. 67 с.
3. Храмцова Н.А. Развитие инновационной деятельности предприятий / Н.А. Храмцова // Стратегии бизнеса. 2018. №07(51). С. 23–26.
4. Храмцова Н.А. Инвестиции и инновации: сущность, взаимодействие и роль в производственном процессе / Н.А. Храмцова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. №2(28). С. 120–126.
5. Матвиенко Г.С. Проблемы в области инноваций и пути их решения в России / Г.С. Матвиенко, Н.А. Храмцова // Фундаментальные и прикладные науки – основа современной инновационной системы: материалы Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых / СибАДИ. – Омск: СибАДИ, 2015. С. 324–330.
6. Храмцова Н.А. Источники финансирования инновационной деятельности предприятия / Н.А. Храмцова // Архитектурно-строительный и дорожно-транспортный комплексы: проблемы, перспективы, инновации: материалы II международной научно-практической конференции (15–16 ноября 2017 года). – Омск: СибАДИ, 2017. С. 378–382.
7. Храмцова Н.А. Влияние инноваций на деятельность транспортного предприятия / Н.А. Храмцова, Л.А. Ибрагимова // Архитектурно-строительный и дорожно-транспортный комплексы: проблемы, перспективы, инновации. V Международная научно-практическая конференция, посвященная 90-летию ФГБОУ ВО «СибАДИ» (3–4 декабря 2020 г.). С. 393–396.

## Влияние блокчейн на развитие экономики России

Бурыгин Илья Евгеньевич  
Студент группы ФЭФ19–1,  
направление «Государственные и муниципальные финансы»  
Финансовый факультет  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Остроумова Дарья Васильевна  
Студентка группы ФЭФ19–1,  
направление «Государственные и муниципальные финансы» Финансовый факультет  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Научный руководитель: Борисова Ольга Викторовна,  
кандидат экономических наук,  
доцент Департамента общественных финансов,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

**Аннотация.** В исследовании представлен зарубежный опыт становления рынка криптовалют. Авторы описывают функционирование технологии блокчейн в криптосфере, оценивая ее возможности для развития экономики РФ. По результатам исследования предлагается разработка государственной блокчейн-платформы для размещения криптовалюты на отечественном рынке и прогнозируются последствия подобной государственной политики.

**Ключевые слова:** криптовалюта, блокчейн, цифровая валюта, криптовалютный рынок, блокчейн-платформы.

### INFLUENCE OF BLOCKCHAIN ON THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY

**Annotation.** The study presents the foreign experience of the formation of the cryptocurrency market. The authors describe the functioning of blockchain technology in the cryptosphere, assessing its potential for the development of the Russian economy. According to the results of the study, it is proposed to develop a state blockchain platform for placing cryptocurrencies in the domestic market, and the consequences of such a state policy are predicted.

**Keywords:** cryptocurrency, blockchain, digital currency, cryptocurrency market, blockchain platforms.

В современном мире важную роль играет информация, которая является ключевым фактором развития человечества. Появляются новые информационно-коммуникационные технологии, способствующие совершенствованию всех сфер общественной жизни, значительному повышению качества жизни.

Огромную популярность набирает технология Blockchain, появившаяся в области криптовалют, но распространяющаяся практически во все сферы деятельности человека. Повышенный интерес к данной разработке объясняется многочисленными возможностями, которые открываются перед разного рода организациями при применении этой технологии.

В последнее время значительно вырос общественный интерес к темам блокчейна и криптовалют. Особое место в обсуждении возможностей технологии блокчейн занимает ее применение в формировании криптовалютного рынка в Российской Федерации.

Виртуальный мир находится в стадии стремительного развития. В современной экономике постоянно осуществляется открытие новых цифровых возможностей, а также внедрение новых технологий в различные сферы общественной жизни. Вследствие этого в зарубежных странах осуществляется своевременная работа по анализу, определению и правовому урегулированию появившихся новаций, в том числе это относится и к виртуальным валютам.

Несмотря на недолгое существование криптовалют и майнинга, их применение становится одним из важнейших экономических вопросов для государства. Для того чтобы реализовать достоинства блокчейн-технологии и криптовалют, а также минимизировать риски, связанные с использованием криптовалют недобросовестными участниками рынка, необходимо тщательно изучать криптосферу и искать новые возможности для раскрытия ее потенциала [2].



Большинство криптовалют основывается на технологии блокчейн. «Блокчейн – вариант реализации сети распределенных реестров, в котором данные о совершенных транзакциях структурируются в виде цепи (последовательности) связанных блоков транзакций» [9].

Блокчейн представляет собой распределенную базу данных, в которых устройства хранения не подключены к единому серверу, поэтому подобную базу данных называют децентрализованной [3]. В ней хранится список упорядоченных записей, называемых блоками, причем они постоянно растут и увеличивают объем зафиксированной информации. Последовательность блоков распространяется между участниками с помощью пиринговых сетей, а в каждый блок включается временная отметка (хэш-сумма). В дальнейшем выстраиваются цепочки данных блоков, последовательность которых переставить не представляется возможным, поскольку система не примет цепь из-за несоответствия хэш-суммы и структуры.

Основные принципы функционирования технологии блокчейн:

- хранение и запись больших массивов информации,
- построение распределенных баз данных, не имеющих единого центра, состоящих из цепочек блоков транзакций,
- информация обо всех переводах единиц криптовалюты, об адресах кошельков адресатов и адресантов транзакций,
- возрастание длины и сложности блока транзакций с новой информацией,
- общедоступность сведений об изменениях в системе.

Некоторые зарубежные страны уже добились больших успехов во внедрении блокчейна в области криптоплатежей, государственного управления и финансовой деятельности [6]. Но на этом они не намерены останавливаться, а наоборот, идет постоянное наращивание темпов развития блокчейн-технологий.

На данный момент существует более 1300 криптовалют. В 2009 году в мире начинает функционировать крупнейшая из них – Bitcoin [5].

С 2014 года мировые лидеры разрабатывают правовую базу криптовалют. Объем криптовалютного рынка в мире впервые превысил отметки в \$ 1 трлн и \$ 2 трлн [10].

Особого успеха в области регулирования криптовалют смогли достичь лишь некоторые страны. Подробнее рассмотрим несколько примеров налогообложения криптовалютного рынка.

В Японии налоговая ставка может достигать до 55% в зависимости от объема прибыли по операциям с криптовалютой, которая является полноценным средством платежа. Министерство экономики Японии осуществляет непрерывную методическую работу по разработке стандартов аудита «криптоактивов», а также оценке блокчейн-стартапов.

Для упрощения процедур сбора информации и уплаты налогов компания Ernst&Young разработала приложение EY CryptoPrep, функционирующее в США. Налоговая ставка определяется в соответствии с классификацией, отражающей размер ставки в зависимости от объема операций по цифровым активам (табл. 1).

**Таблица 1. Классификация налоговой ставки на доход от операций по цифровым активам в США**

| Размер дохода, долл. США | 0 – 9700 | 9701 – 39 475 | 39 476 – 84 200 | 84 201 – 160 725 | 160 725 – 204 100 | 204 101 – 510 300 | 510 301 и больше |
|--------------------------|----------|---------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Налоговая ставка, %      | 10       | 12            | 22              | 24               | 32                | 35                | 37               |

Двусторонний подход к определению правового статуса криптовалют использовали в Германии. С одной стороны, криптовалюты являются частными деньгами, а с другой, официально признанным финансовым инструментом, отражающим денежную стоимость в цифровой форме. Законодательством страны установлены налоги на коммерческую деятельность, связанную с куплей-продажей на рынке криптовалют, в рамках налога на прибыль (14–45%). При этом нередко применяется сразу несколько видов налогов.

Криптоплатежная система в Китае является одной из самых первых успешно реализованных сфер с применением блокчейна. Впервые проекты цифровых валют там стартовали в 2014 году. В 2019 году Народный банк Китая (далее – НБК) приступил к тестированию криптовалюты. В апреле 2020 года НБК запустил тестирование электронного кошелька цифрового юаня в некоторых регионах. В июле того же года НБК начал тестирование в сотрудничестве более чем с 20 крупными компаниями. В 2022 году Китай планирует провести полномасштабное тестирование на Олимпиаде-2022 [12].

Особая динамика рынка криптовалют наблюдается в течение последних пяти лет. За 2017 год капитализация крипторынка выросла в 34 раза [7]. В декабре 2017 года биткойн достиг своего исторического максимума в 19 974 долларов США. Подобный рост биткойна и иных криптовалют обусловлен целым рядом мер некоторых стран по легализации криптовалют и высоким уровнем доверия инвесторов.

Рис. 1. Общая рыночная капитализация криптовалют, долл. США



Источник: TradingView

В апреле 2017 г. Япония фактически приравняла криптоактивы к обычным деньгам. 10 и 18 декабря Чикагская биржа опционов (CBOE) и Чикагская товарная биржа (CME) ввели фьючерс на биткоин, что позволило привлечь крупнейших игроков финансового рынка.

Однако уже 22 декабря цена биткоина стала ниже 11 000 долларов, а вместе с этим произошло общее падение большинства криптовалют. В истории это событие отмечено как Великий криптокрах 2018 года. Мнения экономистов касательно причин кризиса крипторынка разделились [8]. Ряд исследователей считают, что на фоне стремительного роста часть государств выбрала путь в сторону обеспечения безопасности экономики и приняла ограничительные меры в адрес криптоактивов (например, Южная Корея запретила торговлю криптовалютой, снизив цену биткойна на 12%), поскольку ситуация напоминала «экономический пузырь».

Другие были склонны утверждать, что такое сокращение крипторынка связано с поведением инвесторов в период роста мошенничества и киберпреступности. В начале 2018 года произошла крупнейшая кража криптовалюты NEM на 530 миллионов долларов США.

Несмотря на произошедшее падение криптовалют с течением недолгого времени рынок цифровых активов смог восстановиться и набрать темп роста.

В 2021 году происходит значительное увеличение рынка криптовалют. Сейчас общая рыночная капитализация рынка криптовалют составляет более 2,1 триллиона долларов [11]. Стоит выделить три ключевые причины роста крипторынка.

Во-первых, на фоне кризиса криптовалюта становится эффективным защитным средством, поскольку доходность иных биржевых инструментов уступает доходности цифровых активов. Сейчас вместо золота инвесторы чаще выбирают криптовалюту для хеджирования. Аналитики компании The Motley Fool прогнозируют снижение волатильности биткойна и его становление в качестве полноценного инструмента оплаты.

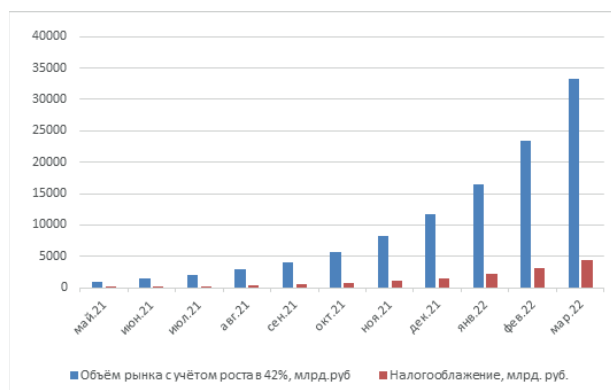
Во-вторых, прибыльность и постоянное упоминание в средствах массовой информации о беспрецедентном росте рынка криптовалют повышает интерес розничных инвесторов к активным покупкам криптовалют. Вложения в биткойны стало трендом на современном финансовом рынке, что положительно сказывается на текущем росте крипторынка.

В-третьих, постепенное признание криптовалюты правительствами различных стран и разработка определенной политики в ее адрес увеличивают доверие со стороны потенциальных инвесторов в лице граждан и представителей бизнеса.

Таким образом, обозначенные тенденции на мировом рынке криптовалют дают основание для их анализа и применения в Российской Федерации.

С учетом вложений российских инвесторов в криптовалюту, которые составляют около 1 трлн рублей, и темпа роста крипторынка в 42% возможен краткосрочный прогноз объема рынка в ближайшем будущем, поскольку в дальнейшем темп роста с большой долей вероятности изменится. На рис. 2 отмечен объем налоговых поступлений в бюджет при использовании ставки НДФЛ (13%) в регулировании рынка криптовалюты.

Рис. 2. Прогноз объема вложений в крипторынок и потенциально возможные объемы налогообложения



Источник: составлено авторами по данным Российской Ассоциации Криптоэкономики, искусственного интеллекта и блокчейна.

Российская Федерация начинает реализацию масштабных проектов, поскольку потенциал системы распределенного реестра становится неоспоримым [4]. Но следует отметить слабую законодательную базу в сфере криптовалют. Лишь 1 января 2021 года вступило в силу большинство положений Федерального закона от 31.07.2020 №259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [1]. По данным Российской ассоциации криптовалют и блокчейна, бюджет Российской Федерации теряет более \$ 300 млн валютных поступлений в год.

В связи с этим необходимо создание государственной блокчейн-платформы по размещению криптовалюты на российском рынке (платформы коммерческих организаций ненадежны) такими организациями, как ЦБ РФ, Минфином РФ, РАКИБ и иными организациями, по типу эксклюзивной сети, пользователи которой идентифицированы посредством государственной регистрации.

Система должна быть частично централизована в сторону государственного исполнителя для сокращения риска изменения кода. Кроме того, предполагается подробная инструкция пользования платформой, а также информационные блоки по финансовой грамотности.

Создание блокчейн-платформы по размещению криптовалюты требует определенного количества бюджетных расходов. Их предварительная оценка представлена в табл. 2.

**Таблица 2. Перечень бюджетных расходов на создание блокчейн-платформы по размещению криптовалюты в России**

| № | Наименование позиции                                   | Стоимость проекта, млн руб. |
|---|--------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1 | Разработка мобильного приложения                       | Около 200                   |
| 2 | Разработка официального сайта                          | 70 – 80                     |
| 3 | Осуществление информирования населения посредством СМИ | Около 500                   |
| 4 | Подготовка платежной инфраструктуры                    | 20 000 – 25 000             |
|   | Итого:                                                 | 20 770 – 25 780             |

Источник: составлено автором.

Разработка мобильного платежного приложения является наиболее дорогой среди иных видов приложений, поскольку требует большего количества специалистов разных сфер деятельности. Изучив приблизительную стоимость проектов мобильных приложений от ведущих банков в России (Сбербанк, ВТБ и другие), была выявлена средняя стоимость проекта предлагаемой платформы в размере 200 млн рублей.

По оценке Сбербанка, подготовка только платежной инфраструктуры составит 2025 млрд рублей.

Работа по созданию официального сайта платформы включает в себя стоимость домена, которая составит около 30–40 миллионов рублей (стоимость домена сайта Сбербанка – 31 млн рублей, Госуслуги – 40 млн рублей), а также разработку дизайна, чат-ботов и прочих элементов.

Затраты на информирование населения о функционировании разработанной платформы потребуют не менее 500 млн рублей. Сумма определена по сопоставлению с расходами на аналогичные события.

Среди результатов запуска блокчейн-платформы следует отметить следующие:

- создание дополнительного масштабного источника доходов бюджета (более 130 млрд рублей),
- сокращение бюджетных расходов на регулирование финансового рынка с помощью цифровизации,
- значительное снижение коррупционных операций,
- развитие цифровой экономической системы Российской Федерации,
- создание уникальной отечественной платежной системы,
- снижение роли посредников в осуществлении операций,
- усиление национальной безопасности Российской Федерации,
- выведение бизнеса из теневого сектора.

В эпоху развития цифрового общества, где информационно-коммуникационные технологии имеют огромное значение для повышения качества и уровня жизни населения, технология блокчейн становится особенно важной. Такие ее достоинства, как быстрота операций, достойный уровень безопасности, высокая информативность, прозрачность операций, позволяют решить многие проблемы в различных сферах жизни. Для бизнеса данная технология также весьма привлекательна, поскольку ее активное использование при регистрации различных операций снижает мошеннические риски.

В экономике отмечается значительное сокращение затрат на проведение практически любой деятельности за счет устранения посреднических структур, ускорения совершения операций, снижения вложений в поддержание безопасности и много другого.

Для дальнейшего развития страны в области информационного пространства и достижения лидирующих позиций в списке мировых экономик необходимы решительные и продуманные действия по стимулированию блокчейн-технологий как на законодательном, так и на бюджетном уровне.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358753/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/) (дата обращения: 17.02.2021).
2. Бердышев А.В. Будущее рынка криптовалют // Вестник ГУУ. 2018. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/buduschee-rynka-kriptovalyut> (дата обращения: 29.04.2021).
3. Буликов Сергей Николаевич. Криптовалюта и технология блокчейн // Теоретическая экономика. 2019. №1(49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriptovalyuta-i-tehnologiya-blokcheyn> (дата обращения: 29.04.2021).
4. Борисова О.В. Криптовалюта как средство повышения привлекательности Российского бизнеса. Стратегии бизнеса. 2017(9):17–21. <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2017-9-17-21>.
5. Енник А.В. Перспективы развития криптовалют // Economics. 2018. №2(34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-kriptovalyut> (дата обращения: 17.02.2021).
6. Ушакова Н. Е. Криптовалюта и ее влияние на мировую экономику на примере Bitcoin // Вопросы управления. 2019. №1(37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriptovalyuta-i-ee-vliyanie-na-mirovuyu-ekonomiku-na-primere-bitcoin> (дата обращения: 29.04.2021).
7. Щеголева Н.Г., Мальсагова Р.Г. Криптовалюты как вектор диджитализации мировой валютной системы: риски и тренды // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. №74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriptovalyuty-kak-vektor-didzhitalizatsii-mirovoy-valyutnoy-sistemy-riski-i-trendy> (дата обращения: 29.04.2021).
8. Криптовалюты. URL: <https://ru.investing.com/> (дата обращения: 01.03.2021).
9. Обзор по криптовалютам, ico (initial coin offering) и подходам к их регулированию/ Банк России. – М., 2017. URL: [https://cbr.ru/content/document/file/36009/rev\\_ico.pdf](https://cbr.ru/content/document/file/36009/rev_ico.pdf) (дата обращения: 01.03.2021).
10. Российская Ассоциация Криптоэкономики, информационного интеллекта и блокчейна (РАКИБ). URL: <https://racib.com/> (дата обращения: 29.04.2021).
11. Рынок криптовалют. URL: <https://ru.tradingview.com/markets/cryptocurrencies/global-charts/> (дата обращения: 01.03.2021).
12. Цифровой юань (DCEP). URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 01.03.2021).

## Влияние коронавируса на деятельность субъектов экономики

Ибрагимов Даниил Айдынович  
Факультет «Высшая школа управления»,  
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
danya.novlyanskiy.99@mail.ru  
Научный руководитель:

Ряховская А.Н.  
Профессор Финансового университета,  
президент института экономики и  
антикризисного управления,  
д.э.н., профессор

**Аннотация.** В статье анализируется влияние коронавируса на деятельность различных субъектов российской экономики, проведен анализ факторов макроокружения, доминирующих в период пандемии, в т.ч. политических, экономических, социальных, технологических, экологических, правовых, оказавших как ограничивающее воздействие на деятельность предприятий, так и способствующих росту объектов продаж. Особое внимание уделено переходу на удаленный режим работы, в онлайн-торговлю.

**Ключевые слова:** коронавирус, его негативное и позитивное влияние на деятельность предприятий и населения, снижение доходов, отрасли хозяйствования, факторы макроокружения.

Ibragimov Daniil Aidynovich  
Faculty Higher School of Management  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
danya.novlyanskiy.99@mail.ru

Scientific Advisor:  
Ryakhovskaya A.N.  
Full professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
president of the Institute for Economics and Crisis management

### The impact of coronavirus on the activities of economic entities

**Abstract.** The article analyzes the impact of the coronavirus on the activities of various subjects of the Russian economy, analyzes the factors of the macroenvironment that dominate during the pandemic, including political, economic, social, technological, environmental, legal, which had both a limiting impact on the activities of enterprises and contributing to the growth of sales objects. Special attention is paid to the transition to a remote mode of operation in online trading.

**Keywords:** coronavirus, its negative and positive impact on the activities of enterprises and the population, decrease in income, economic sectors, macroenvironment factors.

Пандемия коронавируса оказала негативное влияние как на мировую экономику в целом, так и на экономику России, в т.ч. на предприятия малого и среднего бизнеса, многие из которых прекратили свое функционирование. Однако, как и при любом другом кризисе, субъекты рыночной экономики некоторых отраслей смогли улучшить свое финансовое состояние<sup>1</sup>.

Результаты проведенного в рамках данного исследования PESTEL – анализа факторов макроокружения, которые доминировали в период пандемии, представлены в табл. 1.

<sup>1</sup> COVID-19 And The Industry: A Boon For Some and Bane For Others [Электронный ресурс] URL: <https://www.thehindu.com/news/national/telangana/impact-of-covid-19-bane-for-many-boon-for-some/article31193295.ece> (дата обращения: 09.03.2021).



**Таблица 1. Анализ факторов макроокружения, доминирующих в период пандемии**

| PESTEL          | Фактор внешней среды                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P-political     | <b>1. Политические факторы макроокружения:</b><br>1.1. Закрытие границ<br>1.2. Несвоевременное подписание двусторонних и многосторонних соглашений<br>1.3. Увеличение уровня контроля со стороны государства, как на обычных граждан, так и на хозяйствующие организации                                                                          |
| E-economic      | <b>2. Экономические факторы макроокружения</b><br>2.1. Общая рецессия экономики<br>2.2. Падение платежеспособности населения<br>2.3. Падение эффективности труда в некоторых секторах экономики из-за перехода на удаленный режим работы<br>2.4. Снижение инвестиций; падение стоимости акций многих компаний на финансовом рынке                 |
| S-social        | <b>3. Социальные факторы макроокружения</b><br>3.1. Паника среди населения<br>3.2. Боязнь путешествовать из-за угрозы заражения<br>3.3. Вынужденное долгосрочное пребывание дома – режим самоизоляции<br>3.4. Ограничение передвижения                                                                                                            |
| T-technological | <b>4. Технологические факторы макроокружения</b><br>4.1. Цифровизация экономики, распространение e-activities<br>4.2. Повышение актуальности программного обеспечения для удаленной работы и онлайн-коммуникаций внутри организации<br>4.3. Рост роли сети интернет                                                                               |
| E-environmental | <b>5. Экологические факторы макроокружения</b><br>5.1. Повышение уровня экологической осведомленности населения<br>5.2. Растущая озабоченность вопросами личной гигиены<br>5.3. Увеличение использования дезинфицирующих и антисептических средств<br>5.4. Использование средств индивидуальной защиты                                            |
| L-legal         | <b>6. Правовые факторы макроокружения</b><br>6.1. Обязательное ношение средств индивидуальной защиты в общественном транспорте и местах большого скопления людей<br>6.2. Ограничение количества людей на массовых мероприятиях<br>6.3. Отмена массовых мероприятий<br>6.4. Локдаун и административная ответственность за несоблюдение его условий |

Как было отмечено ранее, указанные факторы в различных отраслях проявились как ограничивающие, так и, наоборот, как дающие возможность увеличить аудиторию с соответствующим увеличением объемов продаж.

Так, пандемия коронавируса оказала крайне негативное влияние на ресторанный бизнес в целом. При этом в наибольшей степени пострадали субъекты ресторанного бизнеса, специализирующиеся на роскошной кухне и очном сервисе, т.к. многие рестораны получают большую прибыль от наценок на коктейли и бутылки вина, что оказалось невозможным во время локдауна COVID-19.

С начала периода запрета очного посещения ресторанов доставка их продукции потребителям в значительной степени оказала положительное влияние на деятельность многих рестораторов. Объемы потребления еды на вынос многократно возросли из-за ограничения передвижения населения. Положительным параметром также является факт, что в значительной степени активизировалась благотворительная деятельность российского общества в части роста заказов продуктов питания с последующим их пожертвованием больницам и медицинским работникам. Другие рестораны проявили творческий подход, предлагая семейные пакеты еды, «наборы на дом» и другие специальные предложения.

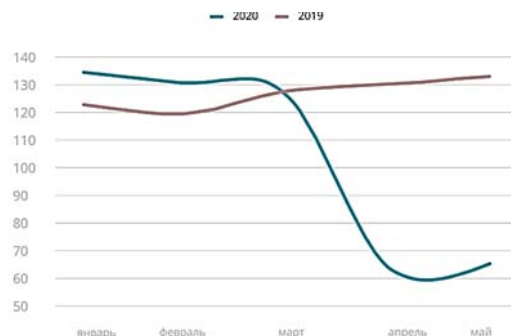
По результатам проведенного PESTEL-анализа, можно сделать вывод, что такие факторы, как ограничение передвижения в локдаун и административная ответственность за несоблюдение его условий, привели к снижению числа посетителей в рассматриваемых заведениях, что не могло не сказаться на уровне их доходов. Кроме того, в разных городах местная власть также накладывала дополнительные ограничения на работу ресторанов, что также приводило к снижению их доходов.

Факторы вынужденного долгосрочного пребывания дома – режим самоизоляции, цифровизация экономики, распространение e-activities и рост роли сети интернет благоприятно повлияли на ресторанный бизнес, способствовав продажам еды с доставкой на дом клиентам. Поэтому представители ресторанного бизнеса, которые смогли организовать онлайн-торговлю, сохранились независимо от того, была ли такая опция ранее<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Which Companies Did Well During The Coronavirus Pandemic? [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.com/sites/rohitarora/2020/06/30/which-companies-did-well-during-the-coronavirus-pandemic/?sh=85bfcd47409f> (дата обращения: 17.03.2021).

Результаты анализа доходов общества свидетельствуют о том, что пандемия существенно ударила по сфере общепита в России: в апреле 2020 года доход общепита составлял всего 60 миллиардов рублей, а в сопоставимый период 2019 года доходы составляли в два с лишним раза больше – 130 млрд.

**Рис. 1. Доходы общепита во время карантина (млрд руб.)  
в 2019 и 2020 годах**



Источник: составлено автором

Тренажерные залы и фитнес-центры также понесли существенные потери клиентов из-за законодательных ограничений, а также из-за страха населения заразиться, поскольку фитнес-залы – места с большой плотностью посетителей, двигательная активность которого в значительной степени повышает риск заражения. Чтобы сохранить клиентов и, соответственно, приток дохода, многие фитнес-центры начали проводить групповые занятия в формате видеоконференций. Однако, несмотря на предпринимаемые меры, российская фитнес-индустрия в 2020 году потеряла 65 млрд рублей выручки из-за пандемии и коронавирусных ограничений.

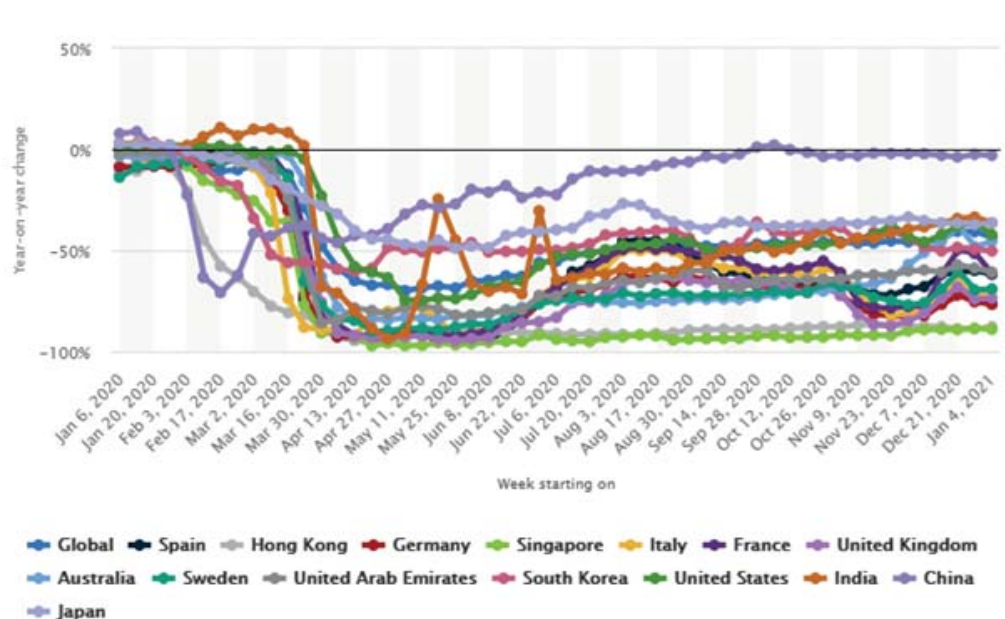
Негативное влияние нового коронавируса (COVID-19) также сказалось на деятельности авиакомпаний и авиаперевозчиков. Так, с января 2021 года количество регулярных рейсов по всему миру сократилось на 43,5% по сравнению с аналогичным периодом 2020 года. Влияние COVID-19 на китайскую авиацию достигло пика за неделю, начиная с 17 февраля 2020 года, когда число рейсов сократилось на 70,8%. (рис. 2).

До того как вспышка коронавируса охватила весь мир, авиационная промышленность в разных странах развивалась устойчивыми темпами. Например, прогнозируемый ежегодный рост выручки в тонно-милях (RTM) для международных рейсов коммерческих авиаперевозчиков США составил примерно 4% в период с 2020 по 2040 год. До вспышки коронавируса прогнозируемый объем рынка технического обслуживания, ремонта и капитального ремонта воздушных судов (ТОИР) в Северной Америке в 2020 году составлял более 22 миллиардов долларов США. После корректировки в связи с радикальными изменениями, вызванными шоком от коронавируса, североамериканский рынок ТОИР в настоящее время, по оценкам, генерирует примерно 12 миллиардов долларов США за тот же период. Кроме того, планировалось, что в период с 2019 по 2038 год только в Азиатско-Тихоокеанском регионе будет востребовано более 260 000 технических специалистов в авиационной промышленности.

Пандемия коронавируса оказала негативное влияние на пассажирскую авиацию гораздо сильнее, чем на грузовую, из-за блокировок и запретов, ограничивающих международные перелеты по всему миру. Таким образом, в результате сохраняющихся параметров COVID-19 пассажирская авиация потеряла примерно 314 миллиардов долларов США в 2020 году. Несмотря на то что некоторые страны начали восстанавливаться по мере сдерживания распространения коронавируса, желаемый уровень восстановления может занять, по крайней мере, несколько кварталов или лет. Изменение пропускной способности авиакомпаний, скорее всего, останется, по крайней мере, на 10% ниже уровня 2019 года. Более длительные периоды восстановления объясняются несколькими факторами, включая экономический спад из-за COVID-19, сомнения населения в целесообразности путешествий и строгие ограничения на поездки. Поэтому некоторые учреждения прогнозируют, что авиационная промышленность будет восстанавливаться гораздо более длительный период<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Chart: Airlines Could Lose \$100+ Billion Due to Coronavirus | Statista [Электронный ресурс] URL: <https://www.statista.com/chart/21061/estimated-passenger-revenue-lost-by-airlines-due-to-the-coronavirus-outbreak-in-2020/> (дата обращения: 07.03.2021).

**Рис. 2. Ежегодное изменение частоты еженедельных рейсов глобальных авиакомпаний с 6 января 2020 года по 4 января 2021 года в разбивке по странам**



Источник: Year-on-year change of weekly flight frequency of global airlines from January 6 to January 4, 2021, by country [Электронный ресурс] URL: <https://www.statista.com/statistics/1104036/novel-coronavirus-weekly-flights-change-airlines-region/> (дата обращения: 01.04.2021).

Из приведенных на рис. 2 сведений можно сделать вывод, что пандемия коронавируса оказала значительное негативное влияние на деятельность авиакомпаний, что отображается на графике как резкое падение количества полетов с весны 2020-го. Только в Китае на сегодняшний день восстановлено количество полетов в связи с ранним окончанием самоизоляции, типом экономической системы и размером страны; остальные страны до сих пор не смогли нарастить количество полетов до докарantinного. Связано это, в первую очередь, с ограничениями и закрытием границ, а также с размером страны, что обуславливает нецелесообразность авиaperелетов внутри страны для потребителей. В небольших по территории странах может быть рациональнее пользоваться наземными видами транспорта, к примеру поездами или автобусами, что также отразится на количестве перелетов.

За период пандемии суммарные потери российских авиакомпаний составили 125 млрд долларов. Большая часть пришлась на «Аэрофлот» – 96,53 млрд, «Уральские авиалинии» – 5,85 млрд и «Сибирь» – 5,23 млрд (рис. 3).

**Рис. 3. Чистая прибыль российских авиакомпаний в 2020 и 2019 годах**



Источник: Какие убытки понесли авиакомпании в России за время пандемии. Инфографика: Бизнес: РБК (rbc.ru) [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/business/14/04/2021/6076ab049a794754860445e6> (дата обращения: 20.03.2021)

В рамках выявления уровня негативного влияния коронавируса на сферу туризма необходимо учитывать, что от эффективности и результативности ее функционирования зависит множество отраслей, в т.ч. жилье, транспорт, музеи, туристические компании и многое другое. Во всем мире прямой вклад путешествий и туризма в ВВП в 2019 году составил около 2,9 трлн долларов. Если посмотреть на страны, которые непосредственно внесли наибольший вклад в мировой ВВП, то выручка индустрии путешествий и туризма Соединенных Штатов составила самую большую сумму – 580,7 миллиарда долларов<sup>4</sup>.

Нет сомнений, что коронавирус и в ближайшие годы окажет негативное влияние на глобальный туризм.

По мере того как страны вводили строгие ограничения на поездки с целью снижения темпов распространения этой болезни, национальный и международный туризм резко прекратился. Глобальные доходы индустрии путешествий и туризма сократились на 17% в 2020 году. Результаты прогнозного анализа региональной дифференциации доходов от туризма свидетельствуют о том, что в Азии предполагается наибольшее снижение доходов, а также самое высокое снижение занятости в туризме. В то время как долгосрочный экономический ущерб, причиненный пандемией COVID-19, еще не может быть полностью оценен, застой общественной жизни уже влияет не только на туризм, но и на отрасли, связанные с туризмом, например, посещение ресторанов по всему миру, театральные представления и событийный инвент.

Event-индустрия также была включена в список пострадавших от COVID-19. Если в 2018 году был обеспечен рост глобального рынка с \$ 1,1 млрд до \$ 2,3 млрд, то в 2019-м только московский сегмент оценивали в 36,1 млрд руб., но после введения карантинных мер такие параметры недостижимы. В России при худшем сценарии (отмене проведения массовых мероприятий вплоть до конца лета 2021 года) убытки event-индустрии могут достигнуть 110 млрд рублей, что составляет порядка 70% от общего объема рынка. На рис. 4 представлены убытки, понесенные компаниями в связи с отменой или переносом мероприятий по состоянию на конец 2020 года: 46% компаний понесли более 70% убытков от оборота, 27% – от 51% до 70% оборота, 15% компаний потеряли от 31% до 50% от оборота, 6% компаний потеряли от 21% до 30% от оборота и только 6% компаний потеряли меньше 20% от оборота. Это означает, что убытки двух компаний из трех составили более 50% и что нет ни одной компании отрасли, которая бы не понесла убытки.

**Рис. 4. Ежегодное изменение частоты еженедельных рейсов глобальных авиакомпаний с 6 января 2020 года по 4 января 2021 года в разбивке по странам**



Источник: составлено автором

Значительные потери прогнозируются и в мировой киноиндустрии в сумме 5 миллиардов долларов США (4,2 миллиарда фунтов стерлингов) из-за снижения кассовых сборов и ограничений на производство. Данный показатель может вырасти, если все больше стран введут ограничения на передвижение населения, продолжив локдаун и ограничив посещение общественных мест<sup>5</sup>.

Наряду с отмеченным негативным влиянием пандемии коронавируса на множество отраслей экономики розничная торговля в интернете является одной из успешных.

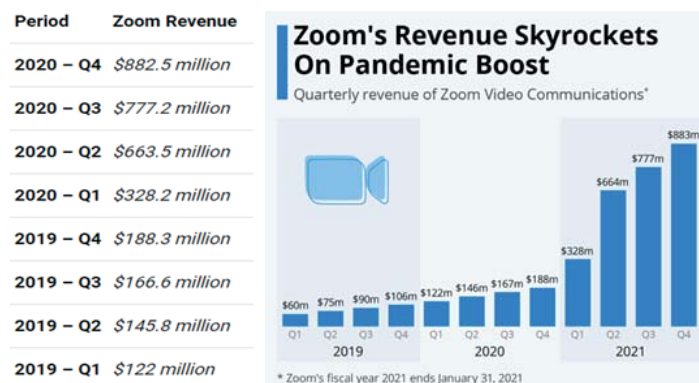
Интернет-ритейлеры действительно преуспели во время пандемии, в т.ч. Amazon, который продолжает оставаться мировым лидером. В то время как рост продаж компании был значительным в течение последнего десятилетия, Amazon получила большую выгоду от карантина, поскольку потребители не смогли ходить в магазины за покупками. В начале марта, в начале локдауна COVID-19, цена акций компании была на уровне \$ 1676,61. К концу июня их величина возросла почти на 1000 долларов. Среди отечественных маркетплейсов стоит отметить Wildberries, чья аудитория за 2020 год выросла в 2,5 раза, до 38,5 млн человек.

Программное обеспечение для проведения онлайн-конференций в период локдауна и пандемии также превратилось в неотъемлемую составляющую функционирования организаций, так как возможность очных встреч сократилась до минимума, а Zoom, в свою очередь, стал лидером видеоконференцсвязи во время COVID-19. Фактически скорость внедрения Zoom превзошла предыдущих лидеров отрасли GoToWebinar и Cisco в течение последних трех месяцев, когда компании планировали виртуальные собрания, не имея возможности проводить личные встречи. Самоизоляция и дистанционный режим работы позволили Zoom увеличить количество пользователей в марте 2020 года на 1900% (200 млн ежедневных пользователей) в сравнении с декабрем 2019 года (10 млн пользователей ежедневно). Ниже, на рис. 5, представлены данные по выручке Zoom.

<sup>4</sup> Global tourism industry - statistics & facts | Statista [Электронный ресурс] URL: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/> (дата обращения: 06.04.2021).

<sup>5</sup> Coronavirus: your guide to winners and losers in the business world [Электронный ресурс] URL: <https://theconversation.com/coronavirus-your-guide-to-winners-and-losers-in-the-business-world-134205> (дата обращения: 04.03.2021).

Рис. 5. Данные о выручке Zoom по годам, миллионы долларов с 2018 по 2020 год



Источник: Chart: Zoom's Revenue Skyrockets On Pandemic Boost | Statista [Электронный ресурс] URL: [https://www.statista.com/chart/21906/zoom-revenue/?utm\\_source=Blog](https://www.statista.com/chart/21906/zoom-revenue/?utm_source=Blog) (дата обращения: 10.03.2021).

Как свидетельствуют приведенные данные рис. 5, прирост выручки за первый квартал 2020 года составил 74,29%, после чего сохранился устойчивый и стремительный ее рост. Zoom – пример организации, пережившей «бум» благодаря пандемии. На графике также можно увидеть динамику изменения выручки Zoom, из которой можно сделать вывод о тренде на стабильный рост выручки компании с существенным скачком в 2020 году.

Супермаркетам и продуктовым магазинам пандемия также помогла получить рост продаж и, соответственно, выручки. Закрытие ресторанов и ограничение передвижения вынуждали людей, предпочитающих питаться вне дома, самим начать готовить, для чего им понадобились продукты и, соответственно, – супермаркеты и продуктовые магазины. Запрет, страх перед пандемией, боязнь выйти на улицу и дефицит продуктов привели к существенному увеличению спроса и росту цен в первом квартале 2020 года. Впоследствии покупатели и ритейлеры существенно увеличили количество онлайн-покупок и заказов.

Результаты анализа рассматриваемой сферы деятельности в России (табл. 6) свидетельствуют о том, что в целом произошло увеличение общей выручки во всех супермаркетах страны. Например, общая выручка «Магнита» выросла до 376 миллиардов рублей. Выручка X5 Retail Group составила 468,5 миллиарда рублей. Также свои продажи увеличили и другие продовольственные ритейлеры.

Таблица 2. Выручка супермаркетов за первый квартал 2020 г.

|                        | «Магнит»            | X5 Retail Group     | «Лента»            | «Дикси»             | «О'Кей»            |
|------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Первый квартал 2020 г. | увеличение на 18,5% | увеличение на 15,9% | увеличение на 7,5% | увеличение на 16,2% | увеличение на 7,6% |

Источник: составлено автором

В период пандемии продовольственный ритейл сконцентрировался на онлайн-доставке. К примеру, онлайн-продажи X5 Retail Group с помощью сайта perekrestok.ru и экспресс-доставки из супермаркета «Пятерочка» сделали лидером онлайн-доставки продуктов питания в России, с суммой в 1,7 миллиарда рублей в апреле. По сравнению с апрелем 2019 года этот показатель вырос в 4,7 раза. Уже к маю совокупная выручка онлайн-супермаркета Perekrestok.ru и экспресс-доставки из «Пятерочки» и «Перекрестка» составила 2,37 миллиарда рублей. Таким образом, она выросла еще на 40% по отношению к апрелю, что означало ускорение темпов роста более чем в 7 раз год к году.

Потребление алкоголя в домашних условиях также возросло во время пандемии, поскольку население было обеспокоено своим статусом, уровнем занятости, распространением вируса, здоровьем близких, качеством дистанционного образования, возможным дефицитом продуктов, медицинских изделий и многими другими факторами, которые актуализировались во время локдауна. Винные магазины были обозначены как основные предприятия, и люди, жаждущие социализации, начали устраивать виртуальные коктейльные вечеринки с помощью Zoom и других программ для проведения видеоконференций. Таким образом, уровень продаж вырос, как и доходы предприятий, торгующих алкогольной продукцией.

В России продажи алкоголя в магазинах в 2020 г. в денежном выражении увеличились на 6,1% в сравнении с 4,2% в 2019 г.

Видеостриминг – еще один пример бизнеса, которому пандемия помогла улучшить свои финансовые показатели. Конкурирующие видеостриминги также смогли увеличить число подписчиков и просмотров и столкнулись с трудностями при съемках оригинального контента, вызванных коронавирусными ограничениями. К примеру, Netflix получил почти 16 миллионов новых подписчиков в течение первого квартала 2020 года. Первый квартал 2020 года стал самым внушительным квартальным скачком за 13-летнюю историю потокового сервиса, поскольку у населения остался спрос на развлекательный контент, но предложение существенно сократилось, так



как варианты развлечений, в т.ч. театры, кинотеатры, ночные клубы и концертные площадки, были закрыты, возможностей их посещать, соответственно, не было, и наиболее доступным типом развлечения стал именно видеостриминг. Локдаун вызвал настолько сильный и непредвиденный бум новых клиентов, что компании пришлось снижать качество видео, чтобы серверы выдержали появившуюся нагрузку, а также расширила штаб, наняв дополнительно 2 тысячи новых сотрудников в отдел поддержки клиентов.

Однако Netflix также снимает собственные фильмы и сериалы, на производство которых коронавирус повлиял негативно, так как компания была вынуждена приостановить съемки. Конкурирующие видеостриминги, которые смогли увеличить число подписчиков и просмотров, также столкнулись с трудностями при съемках оригинального контента, вызванных коронавирусными ограничениями.

По результатам проведенного исследования сделан вывод о том, что коронавирус оказал в целом негативное влияние на экономику, доходы бизнеса и домохозяйств. Бизнес-сообществу пришлось проявить достаточную гибкость для перестройки на новый режим работы с совершенствованием бизнес-моделей.

При этом наиболее важным стал переход на удаленный режим работы и выход в онлайн-торговлю. Именно интернет позволил многим типам бизнеса не обанкротиться, так как потребители фактически были заперты в домах в период самоизоляции и вся их жизнь на время локдауна перешла в онлайн. Бизнес же, который не смог перейти в онлайн, к примеру, зависящий от очного предоставления услуг (фитнес-центры, дорогие рестораны, туристический сектор, авиаперевозчики и др.) пострадал, как было отмечено ранее в значительной степени. Карантин возвел в абсолютную степень потребность получения товара/услуги/контента в онлайн-режиме, что и помогло e-commerce в достижения пика продаж.

### Список литературы

1. COVID-19 And The Industry: A Boon For Some and Bane For Others [Электронный ресурс] URL: <https://www.thehindu.com/news/national/telangana/impact-of-covid-19-bane-for-many-boon-for-some/article31193295.ece> (дата обращения: 09.03.2021).
2. Which Companies Did Well During The Coronavirus Pandemic? [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.com/sites/rohitara/2020/06/30/which-companies-did-well-during-the-coronavirus-pandemic/?sh=85bfcd47409f> (дата обращения: 17.03.2021).
3. Year-on-year change of weekly flight frequency of global airlines from January 6 to January 4, 2021, by country [Электронный ресурс] URL: <https://www.statista.com/statistics/1104036/novel-coronavirus-weekly-flights-change-airlines-region/> (дата обращения: 01.04.2021).
4. Chart: Airlines Could Lose \$ 100+ Billion Due to Coronavirus | Statista [Электронный ресурс] URL: <https://www.statista.com/chart/21061/estimated-passenger-revenue-lost-by-airlines-due-to-the-coronavirus-outbreak-in-2020/> (дата обращения: 07.03.2021).
5. Какие убытки понесли авиакомпании в России за время пандемии. Инфографика: Бизнес: РБК (rbc.ru) [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/business/14/04/2021/6076ab049a794754860445e6> (дата обращения: 20.03.2021).
6. Global tourism industry – statistics & facts | Statista [Электронный ресурс] URL: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/> (дата обращения: 06.04.2021).
7. Coronavirus: your guide to winners and losers in the business world [Электронный ресурс] URL: <https://theconversation.com/coronavirus-your-guide-to-winners-and-losers-in-the-business-world-134205> (дата обращения: 04.03.2021).
8. Chart: Zoom's Revenue Skyrockets On Pandemic Boost | Statista [Электронный ресурс] URL: [https://www.statista.com/chart/21906/zoom-revenue/?utm\\_source=Blog](https://www.statista.com/chart/21906/zoom-revenue/?utm_source=Blog) (дата обращения: 10.03.2021).

## Превентивное антикризисное управление: определение, особенности, задачи и инструменты

Сударева Алена Андреевна

Магистрант

Магистерская программа «Антикризисный менеджмент и консалтинг»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Волков Леонид Валерьевич

Доцент Департамента управления бизнесом Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, кандидат экономических наук

**Аннотация.** В текущей научной статье рассматривается один из видов антикризисного управления – превентивное. В условиях современной экономики компания должна предвидеть возможные кризисные ситуации и делать все возможное для их недопущения, поэтому данный вид антикризисного управления очень важен. В статье рассмотрены различные подходы авторов исследований к определению превентивного антикризисного управления, выделены его особенности и основные задачи, а также перечислены инструменты, которые используются при такого рода управлении.

**Ключевые слова:** превентивное антикризисное управление, задачи и особенности превентивного антикризисного управления, инструменты антикризисного управления.

Sudareva Alena Andreevna

Master student

Master's program «Crisis Management and Consulting»

Financial University under the Government of the Russian Federation

Volkov Leonid Valerevich

**Associate Professor of the Business Management Department of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Economic Sciences**

**Abstract.** The current scientific article examines preventive anti-crisis management. In a modern economy, a company must anticipate possible crisis situations and do everything possible to prevent them, therefore this type of crisis management is very important. The article examines the various approaches of the research authors to the definition of preventive anti-crisis management, highlights its features and main tasks, and lists the tools that are used in this kind of management.

**Keywords:** preventive anti-crisis management, tasks and features of preventive anti-crisis management, anti-crisis management tools.

В современных условиях рыночной экономики ни одного из игроков рынка не удивить конкуренцией, необходимостью развития своих отличительных преимуществ, созданием имиджа надежной и устойчивой организации, которая ставит перед собой цель не только достижение максимальной прибыли в текущих условиях, но также несение корпоративной социальной ответственности перед обществом.

Особенностью последних десятилетий является то, что цикличность развития экономики совершенно непредсказуема, сейчас периодичность кризисов составляет менее 8 лет. Организации должны быть готовы к изменяющимся условиям в любую минуту своей деятельности. Технологические сдвиги по всем направлениям деятельности, все большая модернизация производства и организационных структур, изменчивость мира и его спроса – то, чем характеризуется непредсказуемый современный мир.

Необходимо исследовать все большее количество финансовых и нефинансовых факторов и показателей внутренней и внешней среды комплексно для того, чтобы выработать стратегию поведения организации в определенных ситуациях для обеспечения устойчивости и успешного функционирования.

Поэтому превентивное антикризисное управление и стратегия по его внедрению в повседневную рутину организаций – актуальный вопрос текущего времени. Неважно, что произойдет в мире и внутри компании через год, месяц, неделю – она должна быть готова предложить при необходимости альтернативную модель деятельности, модифицировать свою текущую в условиях кризиса.

После перехода на рыночную модель экономики основной задачей коммерческого предпринимательства стало получение прибыли и, конечно же, выживание, в самых непростых на тот момент условиях полной неопределенности и неизвестности для ведения деятельности в новых условиях.

На основе изучения множества источников и точек зрения различных авторов исследований будет проанализирована суть определения «превентивное антикризисное управление».

**Таблица 1. Определение «превентивного антикризисного управления»  
некоторых авторов и их краткий анализ**

| Автор исследования       | Определение автора исследования                                                                                                                                                                                                                               | Краткий анализ                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Айвазян З., Кириченко В. | «Управление, реализуемое постоянно, с целью своевременного выявления возникающих негативных тенденций и активации мер по предотвращению их развития» [6]                                                                                                      | Управление должно быть на постоянной основе, не хватает того, что оно должно быть системным, охватывать все основные процессы и риски предприятия для его всеобъемлющего эффекта и видимого финального результата                             |
| Ряховская А., Кован С.   | «Управление, которое проводится при обнаружении признаков кризиса, при которых негативные явления имеют тенденцию развиваться и становиться сильнее, если своевременно не принять адекватных блокирующих мер» [13]                                            | Управление должно носить непрерывный характер, даже когда явного кризиса не наблюдается, оно должно проводиться еще до обнаружения признаков, а не после их наступления, в определении отсутствуют прогноз и оценка возможных рисков компании |
| Бусыгин К., Бусыгин А.   | «Количество дел, по которым проводилась процедура внешнего управления» [7]                                                                                                                                                                                    | Определение не раскрыто, внешнее управление относится к последним стадиям, когда предприятие почти или уже становится банкротом, когда ему необходима внешняя помощь из-за несостоятельности внутренних и внешних рычагов                     |
| Павлова Е.               | «Заблаговременное выявление и распознавание проблем, зреющих во внешней среде предприятия, которые могут повлиять на ухудшение финансово-экономических показателей деятельности предприятия, а следовательно, на его финансовую и рыночную устойчивость» [11] | Проблемы могут возникать не только из-за влияния внешних факторов, а также из-за внутренних, когда системность подхода у антикризисного управления отсутствует или нарушена                                                                   |
| Билл Паттерсон           | «Программа комплексных мероприятий, которые осуществляются незамедлительно при наступлении какой-либо кризисной ситуации» (перевод автора с английского языка) [4]                                                                                            | В отношении комплексности определение дано хорошо, план действий должен быть максимально системным для того, чтобы не упустить деталей и их влияния на совокупный эффект, но в целом в определении нет особенностей превентивного управления  |

Таблица подготовлена авторами работы на основе анализа источников 4, 6, 7, 11.

На основе вышеупомянутых определений и проанализированной литературы были выделены основные особенности превентивного антикризисного управления:

- применяется в случае обнаружения первых признаков кризиса, их возможных проявлений/ зарождений;
- есть возможность снизить негативные факторы на ранних стадиях кризиса;
- на практике больше нейтрализует кризисные ситуации за счет внутренних ресурсов организации;
- сопровождается внедрением концепции непрерывности бизнеса, системы Business Intelligence и разработкой маркетинговой политики.

Изучение работ вышеупомянутых авторов позволило систематизировать основные задачи превентивного антикризисного управления:

- анализ информации об объекте управления и о существующих бизнес-процессах на нем, их актуальности и корректности для текущего применения;
- анализ организационной структуры и стиля управления предприятием, профессиональную пригодность, объективность;
- регулярное ведение план-факт анализа для понимания степени выполнения намеченных планов и выявления причин их неисполнения и работы над возникающими проблемами;
- производство сценарного анализа предприятия с использованием множества вероятных событий, которые оказывают влияние на его деятельность, для выявления узких мест и наиболее влиятельных рисков для проработки программы по смягчению возможно неблагоприятных исходов;
- мониторинг изменений объектов и субъектов, регуляторных норм внешней среды и разработка плана мероприятий ответных действий при осуществлении тех или иных условий.

Самыми распространенными инструментами антикризисного управления, уже широко используемыми в зарубежной и отечественной практиках, являются следующие:

- система сбалансированных показателей (ССП) [10]: определяются стратегически важные зоны организации, отражающие ее потенциальные перспективы развития. Система призвана помогать отслеживать высшему менеджменту организации исполнение заданий всеми подразделениями и сотрудниками. Форма инструмента стандартная, легкая для понимания и восприятия, может быть гибкой для соответствия изменяющимся условиям внешней среды;
- бюджетирование [8]: планирует, что нужно сделать, и анализирует то, как это было сделано, основное предназначение – верно распределить имеющиеся ресурсы для достижения всех целей организации;
- система мотивации и обучения персонала, повышения его квалификации [9] – невозможно организовать антикризисную стратегию без ответственных и замотивированных сотрудников, желающих работать на благо организации и получать отдачу за свои труды, компания должна создать внутри атмосферу, в которой текучесть кадров была бы минимальна;
- система управления изменениями [2]: необходимо быть гибкими и понимать, что нужно подстраиваться под изменчивость внешнего мира, его требований и условий, при этом доводить до конца намеченные цели;
- автоматизация бизнес-процессов (ERP-системы – SAP, Oracle, прочие): основных для деятельности и впоследствии всех, что снижает рутинность работ, оптимизирует имеющиеся ресурсы, сокращает расходы, ускоряет получение информации и принятие на ее основе ключевых управленческих решений;
- система контроллинга: включает в себя систему менеджмента качества, управление рисками и ключевыми показателями, просматривает, насколько эффективно внедряются технологии, идеи, насколько четко исполняются цели и решаются поставленные задачи;
- создание систем для бизнес-аналитики (Business Intelligence или BI-систем): применение инструментов Big Data, OLAP-систем и прочих для анализа неограниченной информации и приведение ее из разрозненной и нечитабельной формы в доступную для использования в принятии управленческих решений;
- прочие системы.

Комплексный анализ основных направлений деятельности организации в рамках превентивного антикризисного управления включает перечень многочисленных инструментов и методик. Превентивное антикризисное управление использует общепринятые инструменты менеджмента, но все же подстраивает их под особенные цели и задачи своего назначения или же существенно модифицирует их.

- PEST-анализ для изучения внешней среды организации и факторов ее потенциального влияния на дальнейшую деятельность;
- SWOT-анализ [3] для внутреннего анализа и его рисков факторов, положения компании на рынке;
- Анализ 5 конкурентных сил М. Портера [12] для выявления конкурентов и построение стратегии защиты и нападения от их конкурентных сил посредством создания своих;
- аналитические инструменты – коэффициентный анализ, анализ план-факт, факторный анализ, анализ затрат, дерево решений и прочие;
- GAP-анализ – метод стратегического анализа, который ищет способы заполнить «разрыв» между заданной целью организации и прогнозным уровнем ее достижения на текущем этапе управления [14];
- матрица BCG [5] – инструмент стратегического анализа, разработанный основателем одной из самых успешных мировых консалтинговых компаний BCG – Брюсом Д. Хендерсоном, определяющий положение на рынке товаров, компаний и ее отдельных подразделений исходя из рыночного роста и занимаемой доли рынка;
- модель McKinsey 7S [1] – инструмент стратегического планирования внутренней среды организации, разработанный также специалистами лучших консалтинговых фирм для налаживания бизнес-процессов компании и определения ключевых факторов успеха на основе системного анализа семи признаков – стратегии, структуры, коллектива, процесса, технологий, клиентов и культуры;
- прочие инструменты.

Таким образом, можно дать следующее определение превентивному антикризисному управлению.

Превентивное антикризисное управление – это концепция управления, основанная не на последующем реагировании на факторы внешней среды, а в первую очередь на прогнозировании возможного возникновения негативных факторов как во внешней, так и во внутренней среде и принятии упреждающих мер, направленных либо на их предупреждение и недопущение (если это возможно), либо на опережающую адаптацию к ним социально-экономической системы (если невозможно принятие мер по предупреждению и недопущению негативных факторов).

## Список литературы

1. Enduring Ideas: The 7-S Framework [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/>, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>, дата обращения: 15.05.2021.
2. Harvard, Business Review (HBR) Управление изменениями / Harvard Business Review (HBR). – М.: Альпина Диджитал, 2017. 530 с.
3. *Jesse, Russell* SWOT-анализ / Jesse Russell. – М.: VSD, 2015. 155 с.
4. *Patterson, Bill*. Crises impact on reputation management // Public Relations Journal, Nov 1993, v49n11, p. 48,47.
5. What Is the Growth Share Matrix? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bcg.com/>, URL: <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>, дата обращения: 07.11.2020.
6. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 2004. №4. С. 94–100.
7. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. – М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. 352 с..
8. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 304 с.
9. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
10. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: развитие научного направления и практики // Антикризисный менеджмент. 2014. №3. С. 29–37.
11. Ряховский Д.И., Акулова Н.Г. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий. Проблемы современной экономики 2014 № 1(49). С.85–91.