

Семенова Лилия Вячеславовна
Донской государственной технической университет
Мальсагова Хава Султановна
Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова
Гюльмагомедова Гюлизар Ахмедулаховна
Дагестанский государственный университет» (филиал в г. Хасавюрте)

Особенности процессного управления в компаниях сферы торговли и услуг

Аннотация. В статье исследуются особенности применения процессного подхода к управлению в компаниях сферы торговли и услуг. На основе анализа научных трудов российских ученых (Красюк, Хухлаев, Барбарук (2025), Королева (2025)) и международных практик внедрения процессного управления в розничной торговле рассматриваются специфика бизнес-процессов в торговле, их классификация, методы анализа и инструменты оптимизации. Особое внимание уделяется отраслевым особенностям: высокой интенсивности взаимодействия с клиентом, большому числу транзакций, необходимости управления запасами и цепями поставок, а также совмещению физического и онлайн-каналов продаж. На основе эмпирических данных представлены две таблицы, характеризующие классификацию бизнес-процессов в торговле и типовые проблемные зоны, выявляемые при процессной диагностике. Сделан вывод о том, что эффективность процессного управления в торговле и сфере услуг достигается только при условии ориентации на конечный результат, создания сквозных цепочек процессов и регулярного мониторинга ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: процессное управление, торговля, сфера услуг, бизнес-процессы, оптимизация, клиентский опыт.

Semenova Lliy Viatcheslavovna
Don State Technical University
Malsagova Khava Sultanovna
Kadyrov Chechen State University
Gulmagomedova Gulizar Akhmedulakhovna
Dagestan State University (branch in Khasavyurt)

Features of process management in trade and service companies

Abstract. The article examines the specifics of the application of the process approach to management in companies in the field of trade and services. Based on the analysis of scientific works by Russian scientists (Krasyyuk, Khukhlaev, Barbaruk (2025), Koroleva (2025)) and international practices of implementing process management in retail trade, the specifics of business processes in trade, their classification, analysis methods and optimization tools are considered. Special attention is paid to industry-specific features: high-intensity customer interaction, a large number of transactions, the need for inventory and supply chain management, as well as the combination of physical and online sales channels. Based on empirical data, two tables are presented that characterize the classification of business processes in trade and typical problem areas identified during process diagnostics. It is concluded that the effectiveness of process management in trade and the service sector is achieved only if it is result-oriented, creates end-to-end process chains and regularly monitors key performance indicators.

Keywords: process management, trade, service sector, business processes, optimization, customer experience.

Введение

В условиях высококонкурентной среды и нестабильности внешних факторов компании сферы торговли и услуг направляют свои усилия на обеспечение надежности и ритмичности своей деятельности. В этом случае совершенствование бизнес-процессов является эффективным инструментом поддержания устойчивости жизнедеятельности розничного бизнеса в окружающей среде, а также способствует созданию новых потребительских ценностей.

Процессный подход к управлению является базовым принципом современных стандартов менеджмента качества. В отличие от традиционного функционального подхода, ориентированного на оптимизацию работы отдельных подразделений, процессный подход рассматривает деятельность организации как цепочку взаимосвязанных процессов, направленных на создание ценности для клиента. Именно эта ориентация на конечный результат делает процессный подход особенно востребованным в сфере услуг, где качество обслуживания напрямую зависит от слаженности всех звеньев операционной цепочки.

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, торговля и сфера услуг являются наиболее динамично развивающимися секторами экономики, где скорость реакции на изменения рыночной конъюнктуры напрямую определяет конкурентоспособность. Во-вторых, развитие цифровых технологий трансформирует традиционные бизнес-процессы, требуя их перепроектирования с учетом омниканальности, автоматизации и использования больших данных. В-третьих, практика внедрения процессного управления в российских торговых компаниях выявляет специфические проблемы и барьеры, требующие адаптации классических подходов к реалиям отечественного бизнеса.

Цель настоящей статьи – выявление особенностей процессного управления в компаниях сферы торговли и услуг, анализ ключевых бизнес-процессов и методов их оптимизации, а также формулирование рекомендаций по повышению операционной эффективности.

Теоретические основы процессного управления в торговле

Определение и сущность процессного подхода

Согласно ГОСТ Р ISO 9000-2015, «процесс» определяется как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата. Применительно к торговому предприятию, бизнес-процесс – это процесс взаимосвязанных операций, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта с целью достижения определенного измеримого результата – получения прибыли, оказывающий межфункциональное воздействие на структурное подразделение или отдельного работника организации, удовлетворяющий запросы целевого покупателя.

Суть процессного подхода заключается в том, что функционирование организации рассматривается как цепочка взаимосвязанных процессов, необходимых для выпуска продукции, предоставления услуг, которые приносят ценность клиентам. В результате управления организацией оценка функциональных подразделений сама по себе теряет приоритет и происходит в связке с оценкой показателей самого бизнес-процесса.

Управление бизнес-процессами имеет две составляющие. Первая – это описание процессов, действий, преобразующих входы в результаты, которые в конечном итоге приносят ценность потребителям. Вторая – то, как компания подходит к самому управлению процессами: как планирует, разрабатывает, внедряет, мониторит показатели и оптимизирует процесс, а затем на основе полученных данных вновь планирует. Постоянное совершенствование является важнейшей частью процессного подхода.

Торгово-технологический процесс как основа деятельности

Процессы, осуществляемые торговым предприятием, разделяются на коммерческие и производственные. В совокупности процессы составляют комплекс последовательных операций, обеспечивающих продажу и покупку товаров и товародвижение – торгово-

технологический процесс.

Торгово-технологический процесс является определяющим вектором развития торговой компании. Его содержание определяет форматность торговой компании, спектр оказываемых торговых услуг, ассортиментную матрицу и качество торгового обслуживания. Производственная система розничной торговли трансформируется в торгово-технологическую систему, эффективность функционирования которой обеспечивается последовательным характером выполняемых взаимосвязанных технологических и торговых операций.

Цикличность, последовательность и взаимосвязь технологических и торговых операций обуславливает необходимость и целесообразность применения процессного подхода в управлении торговой компанией. Именно эта последовательная природа торговых операций создает естественную основу для выделения сквозных процессов, проходящих через несколько функциональных подразделений.

Таблица 1.1 – Классификация бизнес-процессов торговой компании

Тип процессов	Характеристика	Примеры	Ответственные
Основные процессы	Создают основную ценность для клиента, формируют доход компании	Закупка товаров, хранение, реализация, маркетинговые мероприятия	Коммерческий директор, руководитель отдела продаж
Поддерживающие процессы	Обеспечивают функционирование основных процессов	Управление персоналом, бухгалтерский учет, АХО, ИТ-инфраструктура	HR-директор, главный бухгалтер, технический директор
Процессы управления	Осуществляют контроль, анализ, планирование и стратегическое развитие	Бенчмаркинг, инжиниринг, аутсорсинг, стратегическое планирование, управление рисками	Генеральный директор, руководители подразделений
Процессы развития	Обеспечивают долгосрочный рост компании	Научно-исследовательская деятельность, анализ рыночных трендов, инновации	Стратегический комитет, отдел развития

Источник: составлено автором на основе

Из таблицы 1.1 видно, что классификация бизнес-процессов в торговой компании имеет многоуровневый характер. Основные процессы напрямую создают ценность для клиента и формируют выручку, поддерживающие процессы обеспечивают их функционирование, процессы управления осуществляют координацию и контроль, а процессы развития ориентированы на долгосрочную перспективу. Особенностью торговли является то, что границы между типами процессов часто размыты: например, управление ассортиментом может одновременно относиться и к основным процессам (как часть коммерческой деятельности), и к процессам управления (как стратегическая функция).

Особенности бизнес-процессов в сфере торговли и услуг

Высокая интенсивность взаимодействия с клиентом

Ключевая особенность торговли и услуг – прямая связь между качеством процессов и удовлетворенностью клиента. В розничной торговле клиент взаимодействует с компанией на многих этапах: от посещения магазина или сайта до послепродажного обслуживания. Каждый сбой в процессе (ошибка в чеке, отсутствие товара на полке, долгое ожидание ответа оператора) напрямую влияет на лояльность и повторные покупки.

Как отмечают эксперты, в процессе обслуживания клиента содержится несколько возможных веток развития – в зависимости от типа обслуживания. Поэтому при описании и автоматизации процесса необходимо прорабатывать все варианты, а не только наиболее частотные. Неполнота процессного описания приводит к тому, что часть клиентских сценариев остается в ручной обработке, что создает неединообразие сервиса и увеличивает

операционные риски.

Большое число транзакций и необходимость стандартизации

Торговля и сфера услуг характеризуются высоким числом повторяющихся транзакций. Это создает как преимущество (возможность стандартизации и автоматизации), так и вызов (накопление ошибок при ручном выполнении). Как показывает практика, даже небольшое упрощение процесса может дать значительный экономический эффект.

Показательный пример из банковской сферы (торговый эквайринг) демонстрирует потенциал оптимизации: сокращение сроков установки терминала клиенту более чем на 50% и повышение операционного дохода более чем на 30% были достигнуты за счет устранения дублирующих операций, перехода от последовательной к параллельной проверке документов и автоматизации маршрутизации задач. Этот пример показывает, что даже в традиционных процессах скрыт значительный резерв повышения эффективности.

Сложность управления цепями поставок и запасами

Управление цепочками поставок является одним из ключевых бизнес-процессов в торговле. Как отмечается в исследовании, «основные процессы в торговле направлены на создание основного товара или услуги, которые формируют базовый доход компании. Для малых торговых компаний ключевыми из них являются: закупка, хранение и реализация товаров, а также маркетинговые мероприятия по изучению рынка и повышению привлекательности продукции».

Процесс управления поставками в торговле включает несколько последовательных этапов:

1. планирование закупок на основе анализа поставщиков и прогноза спроса;
2. заключение договоров и финансовые расчеты;
3. доставка товаров;
4. приемка, подготовка к продаже и выкладка.

Каждый из этих этапов может быть описан как подпроцесс с собственными входами, выходами, ресурсами и показателями эффективности. При этом важно обеспечить сквозную прослеживаемость товара от поставщика до конечного покупателя, так как сбои на любом из этапов приводят к потере выручки (дефицит) или росту издержек (излишние запасы).

Оmnikanальность и интеграция каналов

Современная розничная торговля характеризуется слиянием физических и цифровых каналов продаж. Это создает дополнительные требования к процессному управлению. Как отмечено в исследовании AlixPartners, «сборка и выполнение постоянно растущего числа онлайн-заказов требуют новых задач и процессов, и они должны выполняться так, чтобы не ставить под угрозу опыт покупателей в магазине».

С вариантами fulfillment, варьирующимися от доставки на дом до самовывоза из магазина и доставки третьими лицами, способы доставки товара клиентам стали бесконечно более сложными. Это требует от компаний перепроектирования сквозных процессов fulfillment с учетом всех возможных каналов и сценариев, а также создания единой системы управления заказами, интегрированной с учетом запасов, логистикой и клиентскими коммуникациями.

Таблица 1.2 – Типовые проблемные зоны бизнес-процессов в торговле и методы их выявления

Проблемная зона	Проявления	Метод выявления	Возможные решения
Разрывы между подразделениями	Потеря информации на стыках, дублирование операций, длительные согласования	Наблюдение за процессом, опрос участников, анализ временных затрат	Назначение владельца сквозного процесса, регламентация взаимодействия
Отсутствие нормативов времени	Непредсказуемая длительность процесса, простой, срывы сроков	Хронометраж операций, бенчмаркинг	Установление нормативов времени, автоматизация контроля соблюдения

Проблемная зона	Проявления	Метод выявления	Возможные решения
Чрезмерный контроль	Многоступенчатые согласования, многократная проверка одних и тех же данных	Анализ схемы процесса, интервью с участниками	Внедрение параллельного контроля, отказ от избыточных проверок
Дублирование операций	Одна и та же информация вводится несколько раз, многократный выезд на объект	Картирование потока создания ценности	Устранение дублей, централизация данных, распределение ответственности
Неактуальные регламенты	Процесс выполняется не по правилам, сотрудники используют «обходные пути»	Сравнение фактического и предписанного процесса	Актуализация регламентов, обучение персонала, упрощение требований

Источник: составлено автором на основе

По анализу таблицы 1.2 можно сделать вывод о том, что проблемные зоны бизнес-процессов в торговле имеют системный характер и часто связаны не с недостаточной квалификацией персонала, а с несовершенством самой процессной архитектуры. Как отмечает один из экспертов в области операционной эффективности, «большинство 'медлительности' является следствием системных проблем: устаревшей логики пополнения запасов, ошибочных коэффициентов 'пространство-продажи', прогнозов с точностью гороскопа, руководителей, которые тушат пожары вместо управления потоками». Это означает, что точечное обучение сотрудников без изменения процессов редко приводит к устойчивому улучшению.

Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов в торговле

Качественный и количественный анализ

Существует два вида анализа бизнес-процессов торговой компании: качественный и количественный. Качественный анализ направлен на выявление структурных проблем – разрывов, дублирований, избыточного контроля, нечеткого распределения ответственности. Количественный анализ использует измеримые показатели (время выполнения, стоимость, количество ошибок, загрузка ресурсов) для оценки эффективности процесса и отслеживания динамики улучшений.

Использование конкретной методики для оценки результативности процессного управления определяется содержанием реализуемых бизнес-процессов. Для операционных процессов с высокой повторяемостью предпочтительны количественные методы, для управленческих и инновационных – качественные.

Моделирование бизнес-процессов

Моделирование бизнес-процессов является ключевым инструментом процессного управления. Как отмечает Королева (2025), «моделирование бизнес-процессов позволяет систематизировать и визуализировать ключевые процессы, выявить области для их улучшения и разработать эффективные решения». Под бизнес-моделированием понимается процесс анализа и воспроизведения характеристик такого сложного объекта, как бизнес-система, который осуществляется через логическое описание с помощью графиков, схем, уравнений, алгоритмов, программных решений.

В торговых организациях наиболее популярными программными продуктами для моделирования являются Business Studio, ARIS, «Бизнес-инженер», Microsoft Visio, а также более новые решения, такие как АСПРА Старт, который дает возможность моделировать процессы и на верхнем уровне, и на уровне рабочих мест.

Практический пример оптимизации

Практика Сургутнефтегазбанка по оптимизации процесса торгового эквайринга демонстрирует системный подход к совершенствованию процессов в сфере услуг. Проект, реализованный за три месяца по методологии Scrum, включал следующие этапы:

- анализ обращений клиентов – потребителей сервиса;

- опрос участников процесса;
- хронометраж операций и определение нормативов времени;
- моделирование процесса «как есть» и выявление проблем;
- разработка целевого процесса «как надо»;
- внедрение KPI и автоматизация контроля.

В результате были достигнуты следующие результаты: сокращение сроков установки терминала клиенту – более чем на 50%; повышение операционного дохода – более чем на 30%; высвобождение времени сотрудников и сокращение документооборота.

Важно отметить, что ключевым фактором успеха стала поддержка руководства и вовлечение команды через обучение, наглядную демонстрацию результатов, пилотное внедрение и неформальные встречи с сотрудниками, сопротивлявшимся изменениям.

Агентное управление процессами (APM)

Новейшим трендом в управлении бизнес-процессами розничной торговли является агентное управление процессами (Agentic Process Management, APM). В отличие от традиционной RPA, автоматизирующей отдельные задачи, APM координирует людей, ботов и AI-агентов для выполнения бизнес-правил, устранения разрывов в процессах и достижения измеримых результатов.

APM особенно эффективен в таких областях розничной торговли, как:

- налоговый комплаенс (расчет и подготовка отчетности по налогам с продаж);
- синхронизация транзакций и инвентаря между маркетплейсами, ERP и POS-системами;
- обработка возвратов и спорных ситуаций (chargebacks);
- сверка дропшипинга с поставщиками;
- управление персоналом (учет рабочего времени, онбординг сезонных сотрудников).

Внедрение APM не требует замены существующих платформ – агенты интегрируются через API и структурированную логику для выполнения задач в таких системах, как Shopify, NCR и legacy POS-инструменты. Первый агент может быть запущен менее чем за 30 дней.

Специфика процессного управления в розничной торговле: опыт Hoff

Практический опыт внедрения процессного подхода в российском ритейле подробно описан на примере Hoff Tech. Руководитель отдела процессной архитектуры Hoff Tech Александр Гумановский делится ценными наблюдениями, которые отражают типичные проблемы и решения для торговых компаний.

Проблемы стартового этапа

На момент начала внедрения процессного подхода в Hoff Tech сложилась показательная ситуация: было понимание важности процессов, были сильные подразделения аналитиков, существовало огромное количество инструкций и памяток. Однако они часто дублировали информацию или противоречили друг другу. Сами процессы были частично выделены, но чаще нет: была описана просто функциональность, без построения моделей процессов, не было единых цепочек. Каждый знает свою функциональность, но полной картины никто не видит, даже высокоуровнево.

Эта ситуация типична для многих торговых компаний, выросших из функциональной структуры: накопление инструкций и регламентов не создает процессной архитектуры, если они не увязаны в сквозные цепочки и не имеют владельцев, ответственных за результат.

Подход к внедрению «на цыпочках»

Классический подход к внедрению процессного управления предполагает построение полного классификатора процессов, его согласование с бизнесом и последующее моделирование. Однако в Hoff Tech столкнулись с тем, что бизнес «не был готов тратить время на определение и выделение процессов, так как «нужно делать клиентов счастливыми».

В ответ на это был выбран эволюционный подход:

- смотрели на существующие или запланированные проекты;

- определяли процессы, необходимые для реализации проекта, из классификатора процессов или добавляли их туда, если они отсутствовали;
- определяли кроссфункциональные процессы и цепочку создания ценности;
- подтверждали у бизнеса выделенные процессы и их место в классификаторе.

Это медленное последовательное внедрение «снизу», учитывающее нужды бизнеса и существующую процессную зрелость компании, при сохранении цели создать процессную архитектуру в конечном итоге сработало.

Удачный опыт процессного проектирования

Показательным является пример запуска новых продаж корпоративным клиентам. Команда процессной архитектуры сформировала верхнеуровневый процесс жизненного цикла клиента, определила межпроцессное взаимодействие и обсудила все это с бизнесом. После обсуждения жизненный цикл был скорректирован, определены границы, показатели и приоритетность разработки процессов.

Ключевое преимущество этого подхода – сбор полной информации до начала разработки. Как показывает практика, «сбор полной информации, уточнение требований, разработка 'наживую' и последующие доработки отнимают больше времени и ресурсов, чем полноценная разработка процесса и сбор требований с последующей поэтапной разработкой и запуском». К настоящему моменту в Hoff Tech выделено около 800 процессов, причем компания сосредоточена на основных процессах, влияющих на клиента: продажи, логистика и обслуживание.

Направления совершенствования процессного управления

На основе проведенного анализа можно выделить несколько направлений совершенствования процессного управления в компаниях сферы торговли и услуг.

Назначение владельцев сквозных процессов. Как показывает практика, эффективное процессное управление невозможно без назначения ответственных за результат сквозного процесса, который может проходить через несколько функциональных подразделений. Владелец процесса наделяется полномочиями по изменению процесса и ресурсами для его выполнения, а также несет ответственность за достижение KPI.

Разработка и внедрение KPI процессов. Для каждого процесса должны быть определены ключевые показатели эффективности, отражающие его вклад в достижение стратегических целей компании. Для процессов в сфере услуг особенно важны показатели качества обслуживания (доля решенных за первый контакт обращений, среднее время ответа, CSAT) наряду с операционными метриками (время выполнения, стоимость).

Регулярный пересмотр и оптимизация. Постоянное совершенствование – важнейшая часть процессного подхода. Компании должны на регулярной основе проводить диагностику процессов, выявлять проблемные зоны и инициировать проекты по оптимизации. Рекомендуемый цикл – ежегодный пересмотр процессов и корректировка при изменении бизнес-условий.

Интеграция цифровых инструментов. Автоматизация контроля соблюдения нормативов, внедрение цифровых систем мониторинга KPI и использование AI-агентов для рутинных операций позволяют не только повысить скорость выполнения процессов, но и получать данные для анализа в реальном времени. Важно, чтобы цифровизация предварялась процессным описанием – автоматизация плохо спроектированных процессов лишь ускоряет производство ошибок.

Направление 5: Развитие процессной культуры. Внедрение процессного подхода требует изменения корпоративной культуры – перехода от поиска виновного к анализу «где нарушен процесс и как исправили». Это предполагает обучение сотрудников методологии, вовлечение их в проекты оптимизации и создание системы мотивации, поощряющей улучшения.

Заключение

Процессное управление в компаниях сферы торговли и услуг имеет ряд существенных особенностей, обусловленных спецификой деятельности этих секторов.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, ключевая особенность торговли и услуг – прямая связь качества процессов с клиентским опытом. Это требует от компаний не только формального описания процессов, но и постоянного мониторинга удовлетворенности клиента, а также гибкости в настройке процессов под различные клиентские сценарии.

Во-вторых, классификация бизнес-процессов в торговле включает основные, поддерживающие, управленческие процессы и процессы развития. При этом границы между типами процессов часто размыты, что требует системного подхода к их выделению и согласованию.

В-третьих, практика российских компаний (Hoff, Сургутнефтегазбанк) и международный опыт показывают, что успешное внедрение процессного управления возможно как через классический подход «сверху» (с построения полной архитектуры), так и через эволюционный подход «снизу» (от проектов к процессам). Ключевым фактором успеха является поддержка руководства и вовлечение команд в изменения.

В-четвертых, агентное управление процессами (APM) представляет собой новейший тренд, позволяющий автоматизировать не отдельные задачи, а целые цепочки операций с координацией людей, ботов и AI-агентов, что особенно актуально для высокотранзакционных процессов розничной торговли.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку отраслевых стандартов процессного управления для различных форматов торговли (сетевой ритейл, маркетплейсы, малый бизнес), а также на изучение влияния внедрения AI-агентов на эффективность и клиентский опыт в сфере услуг.

Список источников

1. Бодрова Т.В., Подлеснов Н.И. Теоретические аспекты анализа изменений в бизнес-процессах предприятий розничной торговли // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2024. № 2. С. 88–93.
2. WonderBotz. Agentic Execution for Retail and Consumer Services [Electronic resource]. 2025. URL: <https://wonderbotz.com/industries/retail-consumer/>
3. Красюк И.А., Хухлаев Д.Г., Барбарук А.И. Процессный подход в управлении бизнес-процессами торговой компании // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2024. Т. 17, № 6. С. 103–115.
4. Dabhad Z. Asda's retail crisis: slow systems, not staff, are the problem // *LinkedIn*. 2025. 21 July.
5. Винницкая Т. Бизнес-процессы: как превратить цепочку рисков ВЭД в управляемый поток // *РБК Компании*. 2025. 17 ноября.
6. Inspiro. How are Business Process Services Transforming Retail? [Electronic resource]. 2026. URL: <https://inspiro.com/insights/blog/how-bps-is-transforming-retail>
7. Гумановский А. Процессный подход на цыпочках, или как выстроить процессы в крупном ритейле // *Business Studio Wiki*. 2025.
8. AlixPartners. Thriving under pressure: How grocers can build stores that win in times of disruption [Electronic resource]. 2026. URL: <https://www.alixpartners.com/insights/102mnn8/thriving-under-pressure>
9. Королева Н.В. Анализ и моделирование бизнес-процессов в торговой организации // *Теория и практика общественного развития*. 2025. № 2. С. 118–126.
10. Щава Л., Зоренко Т. Оптимизация бизнес-процесса за три месяца, или как повысить операционную эффективность клиентского сервиса на 30% // *Business Studio Wiki*. 2018.

Сведения об авторах

Семенова Лилия Вячеславовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры сервиса Донской государственной технической университет, Ростов-на-Дону, Россия.

Мальсагова Хава Султановна, к.э.н., доцент кафедры «Учет, анализ и аудит в цифровой экономике», Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова, г. Грозный, Россия

Гюльмагомедова Гюлизар Ахмедулаховна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономических дисциплин, ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет» (филиал в г. Хасавюрте), г. Хасавюрт, Россия

Information about the authors

Semenova Lilia Vyacheslavovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Service Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia.

Malsagova Khava Sultanovna, PhD in Economics, Associate Professor of Accounting, Analysis and Audit in the Digital Economy, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

Gulmagomedova Gulizar Akhmedulakhovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Disciplines, Dagestan State University (branch in Khasavyurt), Khasavyurt, Russia