

УДК 656.076

DOI: <https://doi.org/10.37890/jwt.vi77.423>

## **Балансовый метод как эффективный инструмент стратегического планирования деятельности речного транспорта**

**Д.В. Дрейбанд**

*ORCID: 0000-0003-0136-2495*

**Д.А. Коршунов**

*ORCID: 0000-0002-9908-4026*

*Волжский государственный университет водного транспорта, г. Нижний Новгород, Россия*

**Аннотация.** Работа посвящена исследованию особенностей применения балансового метода как инструмента планирования деятельности транспортных систем. Во введении обосновывается научная новизна, цель и задачи исследования. В разделе методы показаны теоретические аспекты применения балансового метода, даются результаты анализа современных научных исследований по его применению в планировании деятельности предприятий транспорта. В качестве результатов исследования на основе проведенного анализа авторами определены направления использования балансового метода в планировании деятельности внутреннего водного транспорта и дается схема его включения в процесс планирования ресурсов транспортной отрасли. В обсуждении предлагается продолжить научную проработку вопросов сбалансированного развития видов транспорта, сокращения диспропорции финансирования сухопутных и воднотранспортных объектов инфраструктуры и путей сообщения, строительства нового флота, в том числе беспилотного транспорта, с учетом перспективных инновационных технологий с учетом использования балансового метода. В заключении даются рекомендации по практическому применению рассмотренного в ходе исследования метода в стратегическом планировании на основе ресурсоэффективного подхода.

**Ключевые слова:** балансовый метод, планирование перевозок, стратегическое планирование, внутренний водный транспорт.

## **The balance method as an effective tool for strategic planning of river transport activities**

**Dmitry V. Dreiband**

*ORCID: 0000-0003-0136-2495*

**Dmitry A. Korshunov**

*ORCID: 0000-0002-9908-4026*

*Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod, Russia*

**Abstract.** The work is devoted to the study of the features of the application of the balance method as a tool for planning the activities of transport systems. The introduction substantiates the scientific novelty, the purpose and objectives of the study. The methods section shows the theoretical aspects of the application of the balance method, the results of the analysis of modern scientific research on its application in the planning of the activities of transport enterprises are given. As the results of the study, based on the analysis carried out, the authors determined the directions of using the balance method in planning the activities of inland waterway transport and supplied a scheme for its inclusion in the process of planning the resources of the transport industry. In the discussion, it is proposed to continue the scientific study of the issues of balanced development of modes of transport, reduction of

the disproportion of financing of land and water transport infrastructure and communication routes, construction of a new fleet, including unmanned transport, taking into account promising innovative technologies, regarding the use of the balance method. In conclusion, recommendations are given on the practical application of the method considered in the course of the study in strategic planning based on a resource-efficient approach.

**Keywords:** balance method, transportation planning, strategic planning, inland waterway transport.

### **Введение**

Стратегическое планирование определяет путь от существующего состояния до достижения перспективных показателей развития. В тоже время имея чёткую визуализацию конечной цели, организация не сможет её достичь без конкретного и согласованного плана, подробно описывающего мероприятия, сроки и ресурсы, необходимые для достижения стратегических параметров.

Важно отметить, что стратегическое планирование – это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, который следует регулярно пересматривать и корректировать, чтобы гарантировать сбалансированное и эффективное использование ресурсов компании [1].

Стратегическое планирование – это процесс определения перспективных целей и рационального использования ресурсов для достижения поставленных целей. Основой для правильной организации данного процесса, по мнению авторов статьи, служит балансовый метод. Его необходимо рассматривать как связующее звено между стратегией развития и планами производственной деятельности. После того, как определены стратегические цели развития необходимо привести, сбалансировать в соответствии с данными целями человеческие, производственные, финансовые и информационные ресурсы.

Таким образом, под балансовым методом в стратегическом планировании следует понимать совокупность средств и методов для обеспечения равновесия (баланса), увязки и согласования между заданными показателями.

Цель данного исследования – изучить балансовый метод как инструмент стратегического планирования развития перевозок именно водным транспортом. Этим объясняется актуальность выбранной темы исследования. Для достижения вышеуказанной цели потребовалось выполнение следующих задач:

- раскрыть теоретические аспекты стратегического планирования в формировании транспортно-экономического баланса;
- описать роль и место балансового метода в стратегическом планировании управления операциями;
- выявить особенности применения балансового метода в развитии перевозок водным транспортом с учетом специфики его деятельности.

### **Методы**

Теоретическая основа исследования представлена работами таких современных авторов, как А.С. Галушка, Е.Г. Гуреева, Д.А. Марков, В.Л. Попов, А.В. Крутова, A.Barbosa-Róvoa, Lima C., S. Relvas и другие. Обобщая исследования приведенных авторов можно отметить, что процесс стратегического планирования – это метод, с помощью которого организация определяет пути и направления достижения своих целей, развития деятельности, улучшения экономических и финансовых показателей [2-9].

Стратегический план необходимо регулярно корректировать и обновлять на основе мониторинга и анализа внешних и внутренних политических, экономических

факторов и конкуренции на конкретном рынке товаров и услуг, а также с учётом изменений спроса со стороны потребителей и волатильности активов организации (рис. 1) [3].

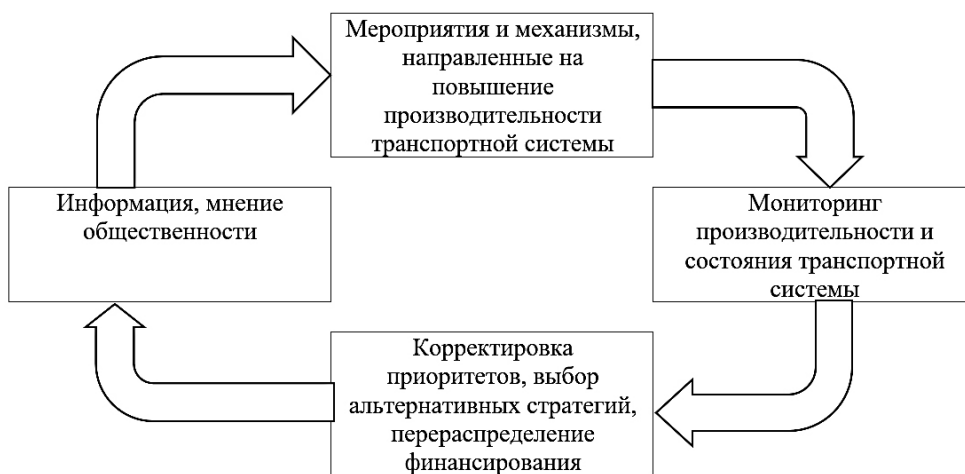


Рис.1. Цели и задачи планирования перевозок на основе балансового метода

В теории выделяют три основных типа планирования: стратегическое, тактическое и оперативное планирование [1,4,6]. Авторы статьи кратко характеризуют их следующим образом: стратегическое планирование направлено на определение общих перспективных трендов развития; тактическое планирование фокусируется на среднесрочных мероприятиях, которые помогают достичь стратегических целей; оперативное планирование сосредоточено на повседневной деятельности компании. Также авторы видят необходимость понимания взаимосвязи между стратегическим планированием и текущим управлением, чтобы принимать решения, соответствующие целям и задачам организации. По сути, стратегический план – это дорожная карта для достижения заданных параметров и целей.

В ряде рассмотренных авторами статьи исследований уделено особое внимание вопросам оптимизации перевозки продукции водным транспортом и снижению общих затрат на стратегическом, текущем и оперативном уровнях. Так португальский ученый Камило Лима с коллегами разработали модель стохастического программирования для текущего и оперативного планирования цепочек поставок внутренним водным транспортом [8]. Американский ученый Прадеш Пудасаини предложил многоцелевую смешанно-целочисленную модель линейного программирования для стратегического и текущего планирования цепочки поставок водным транспортом [9]. Неопределенность спроса моделировалась с использованием многоцелевых сценариев, при этом учитывались как транспортные расходы, так и стоимость потери продукта.

Существует множество различных подходов к стратегическому планированию в зависимости от типа деятельности организации и требуемой детализации. Большинство циклов стратегического планирования можно свести к следующим пяти последовательностям (рис. 2).



Рис. 2. Последовательности циклов стратегического планирования

Балансовый метод как инструмент стратегического планирования может быть использован организациями водного транспорта для определения приоритетов своей деятельности. Разработанная в рамках данного метода система показателей может позволить организациям отслеживать и измерять успех своих стратегий, чтобы определить, насколько они эффективно работают. Сегодня балансовый метод используется для помощи в стратегическом управлении отдельными организациями и основывается на четырех аспектах, включая финансовый, внутрикорпоративный, маркетинговый и стратегический (рис. 3). Такая фокусировка позволяет хозяйствующим субъектам своевременно обнаруживать свои недостатки и разрабатывать стратегии их преодоления.



Рис. 3. Сферы фокусирования балансового метода.  
Основные ключевые сферы, на которых фокусируется балансовый метод:

1. *Финансовая* - позволяет организациям моделировать стратегическое направление и предпринимать действия для оптимизации финансовых показателей. Этот подход ориентирован на будущее и используется, чтобы помочь финансистам выбирать соответствующие пути и модели в достижении стратегии. Финансовое планирование включает в себя долгосрочные планы, моделирование сценариев, составление годового бюджета, прогнозирование, специальные отчеты и анализ. Финансовое планирование тесно связано с планами продаж и маркетинга, реализации проектов, наращивания рабочей силы и другими инициативами, которые способствуют достижению финансовых целей организации [5].
2. *Внутрикорпоративная* – дает возможность своевременного проведения детализации мероприятий по масштабированию и каскадированию мероприятий и бизнес-процессов, во многом определяет эффективность организации. Сбалансированный подход дает представление об аспектах и целях, которые помогают повысить показатели работы. Кроме того, оценка соответствия стандартам,

клиентоориентированность, при помощи балансового метода помогает организациям разрабатывать маркетинговые стратегии и внедрять инновации для создания новых и лучших способов продвижения товаров и услуг [3].

3. *Маркетинговая* – направлена на увеличение рынка сбыта товаров и услуг, а также доли потенциальных клиентов. Клиентоориентированная деятельность организации предполагает изменение количества клиентов и доли рынка. В маркетинговой стратегии необходимо увеличить общее количество клиентов, чтобы новые клиенты заменили старых, которые ушли. Эффективный процесс привлечения клиентов является важным критерием для прогнозирования долгосрочной устойчивой деятельности организации. Основной целью при этом является определение повторяемого, методичного способа привлечения клиентов. Организации применяют специальные методы для создания систематической, устойчивой стратегии привлечения новых клиентов, расширения рынка сбыта продукции и услуг, увеличения доходов [5].
4. *Стратегическая* – направлена на создание стратегических потенциалов и резервов – это процесс укрепления коммерческой, финансовой и производственной мощности и устойчивости организации. Здесь «потенциал» следует понимать как меру способности организации выполнить заявленную миссию. Он включает в себя сочетание надежных методов управления и регулярных инновационных подходов оценки сбалансированности ресурсов. Планирование и наращивание мощностей необходимы для обеспечения устойчивости деятельности в любой отрасли. Отсутствие инициатив по наращиванию потенциала приводит в перспективе к потерям прибыли, нестабильности и потенциальному снижению производственных и финансовых показателей.

На основании вышеизложенного анализа авторы делают вывод, что балансовый метод используется для помощи в стратегическом планировании. Это позволяет организациям своевременно обнаруживать свои недостатки и разрабатывать стратегии их преодоления.

### **Результаты**

В страновом масштабе для определения целей, задач, основных направлений и механизмов реализации государственной политики в сфере стратегического планирования, с учётом взаимосвязи социально-экономического развития и национальной безопасности, Президентом Российской Федерации В.В. Путиным подписан Указ от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» [10]. В данном документе балансовый метод указывается основным инструментом планирования и разработки на его основе мер по достижению поставленных целей и их ресурсной обеспеченности [2] (рис. 4).

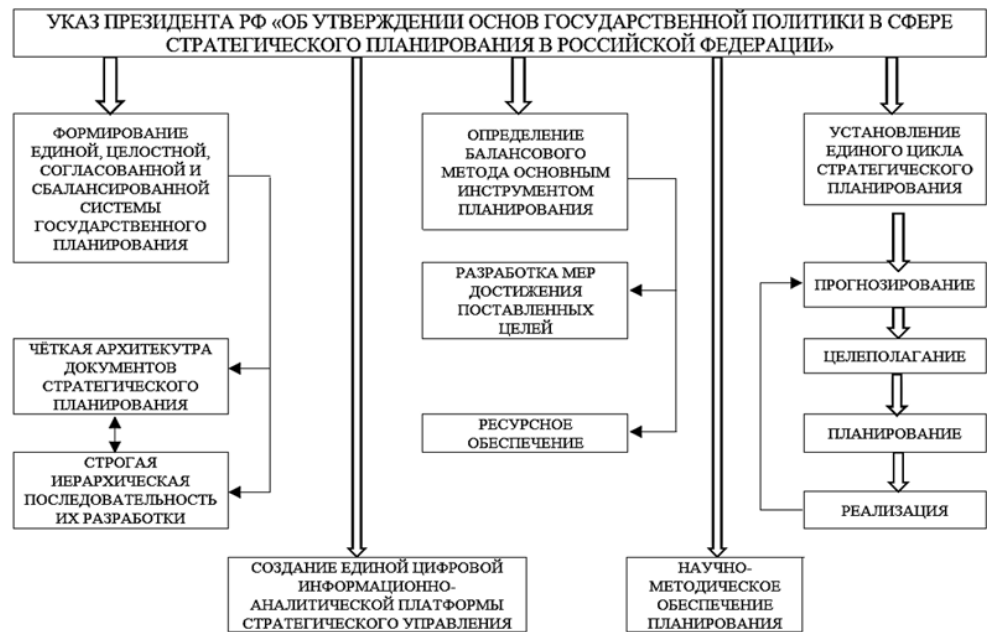


Рис.4. Балансовый метод как основной инструмент планирования и разработки на его основе мер по достижению поставленных целей и их ресурсной обеспеченности

Транспортная стратегия Российской Федерации до 2035 года (далее – Стратегия) [11] на сегодняшний день на отраслевом уровне является основным документом стратегического планирования. Стратегия предусматривает множество механизмов реализации, среди которых формирование транспортно-экономического баланса объёма и структуры спроса отраслей экономики страны на перевозки, сбалансированного пакета мер по ликвидации сдерживающих и лимитирующих факторов, создание инновационных транспортных средств и инфраструктуры, обеспечение синхронизации развития перевозок между видами транспорта. Обеспечить реализацию Стратегии поручено Министерству транспорта Российской Федерации (далее – Минтранс РФ) совместно с федеральными органами исполнительной власти страны.

На основании Указа Президента России от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года» с учётом основных положений Стратегии разработан национальный проект «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года» (далее - План) [12]. В План включены 11 федеральных проектов по развитию транспортных коридоров «Север-Юг» и «Запад-Восток» на основе модернизации и расширения железнодорожной, авиационной, автодорожной, морской и речной транспортной, а также энергетической инфраструктуры страны. Руководство и администрирование реализации Плана возложено на Минтранс РФ.

В рамках вышеуказанного национального проекта Федеральное агентство морского и речного транспорта (далее – Росморречфлот), находящееся в ведении Минтранса РФ, участвует в реализации двух федеральных проектов: «Развитие морских портов» и «Развитие Северного морского пути» (рис. 5).

В соответствии с Транспортной стратегией РФ до 2035 года и в целях создания условий для сбалансированных торговых отношений как внутри страны, так и при организации международных перевозок, а также обеспечения транспортной независимости стратегическим направлением деятельности Росморречфлота является

стимулирование обновления и строительства российскими компаниями нового флота. В настоящее время ощущается острая нехватка сухогрузов, танкеров, контейнеровозов, всего около 400 единиц среднетоннажного и крупнотоннажного флота.

К вопросам основной и перспективной работы ведомства относится развитие внутренних водных путей и обеспечение их нормативного содержания. В 2022 году объём перевозок речным транспортом вырос на 6,8% и составил свыше 106 млн. тонн. Для сохранения данной тенденции и увеличения грузооборота по реке важным является завершение в установленные сроки модернизации Городецкого и Багаевского гидроузлов.

Также стратегический характер имеет участие Росморречфлота в реализации проекта международного транспортного коридора «Север - Юг», в части обеспечения и поддержания в Волго-Каспийском канале гарантированных глубин на уровне 4,5 м. Общий предполагаемый объём инвестиций составляет около 6,5 млрд. рублей, в рамках которых в 2023 году ведомству планируется направить из федерального бюджета 2,5 млрд. рублей, оставшие средства привлечь из внебюджетных источников [13].

Немаловажным направлением ведомства является реализация долгосрочных инвестиционных проектов по модернизации береговой инфраструктуры и строительству новых портов, а также восстановление портовой инфраструктуры новых территорий, присоединенных к России.

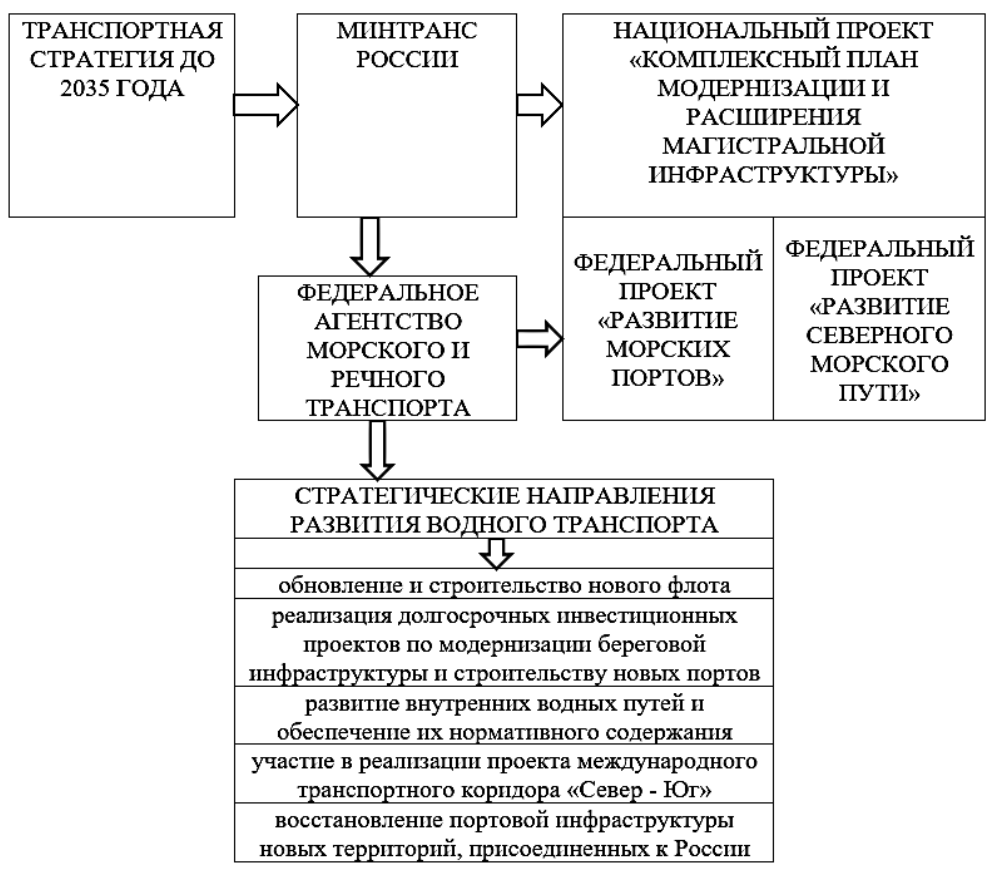


Рис. 5. Структурная схема реализации стратегических направлений развития водного транспорта

Стратегическое планирование в транспортной сфере направлено на разработку эффективной работы подвижного состава и инфраструктуры для удовлетворения потребностей со стороны потребителей и заказчиков транспортных услуг. Планирование перевозок на водном транспорте должно основываться на рассмотрении и анализе текущего состояния водного транспорта, проектировании будущих потребностей в нем и объединении полученных результатов с помощью балансового метода с элементами бюджетов, целей и политики.

Существует множество стратегических целей в процессе планирования перевозок водным транспортом. Важно сбалансировать их при разработке сводного итогового плана развития водного транспорта [14]. Наиболее важным является то, насколько перевозка водным транспортом сбалансирована (рис. 6). В основе каждой структуры баланса лежит формула, определяющая, что начальный производственный баланс плюс потоки ресурсов равняется конечному балансу плюс затраты текущего периода.

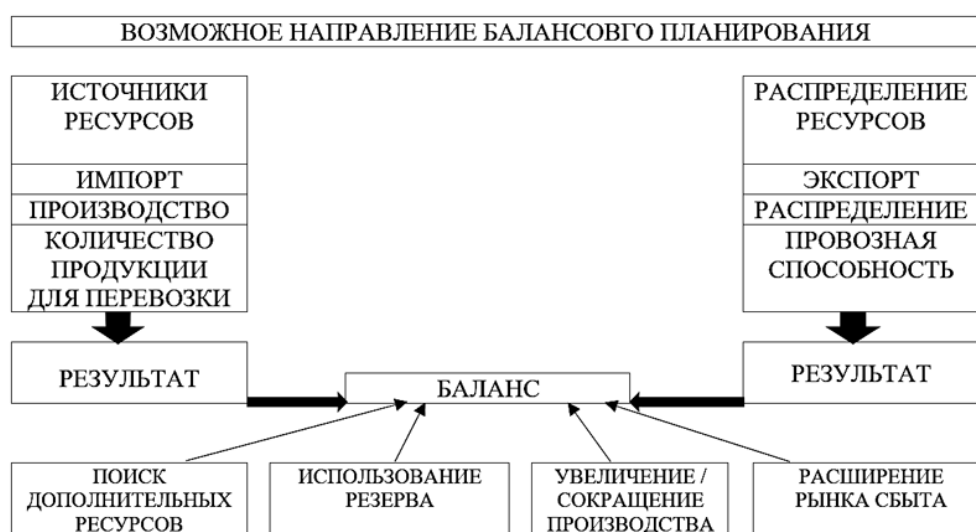


Рис. 6. Схема формирования транспортного баланса перевозок

Балансовый метод основан на разработке отдельных территориальных и производственных балансов по приоритетным видам грузов, отражающих ресурсы в виде распределения остатков и производства на начало и конец периода. Международный трафик формируется на основе плана импортных и экспортных поставок продукции. Важно при этом правильно сбалансировать планируемый грузооборот с учётом показателей количества перевезенного груза и пройденного расстояния. Расстояние транспортировки определяется решением транспортных задач - поиском оптимальных вариантов связи поставщиков продукции с потребителями. В качестве критерия принимается во внимание минимальная стоимость перевозки или минимальное расстояние. Обязательным условием является соблюдение транспортных объемов выпускаемой продукции и соответствие ее потребности. Балансы рассчитываются по всем видам ресурсов, включая материалы, энергию, топливо, рабочую силу и транспортные средства.

На основе составленного материального баланса формируется транспортный баланс, то есть баланс ввоза и вывоза товаров по отдельным предприятиям, станциям, портам, районам и регионам. Учитывается отправление и прибытие товаров, перевозки внутри страны, а также импорт и экспорт товаров.



### **Обсуждение**

На основе исследования стратегических направлений развития водного транспорта, теоретических аспектов применения балансового метода в стратегическом планировании, методических подходов к формированию транспортно-экономического баланса автором предлагается учесть научный и практический опыт реализации основных стратегических проектов в сфере водного транспорта.

На дальнейшее обсуждение авторы предлагают разработать направления по стимулированию научной проработки вопросов сбалансированного развития видов транспорта, сокращения диспропорции финансирования сухопутных и воднотранспортных объектов инфраструктуры и путей сообщения, строительства нового флота, в том числе беспилотного транспорта, с учетом перспективных инновационных технологий и взвешенного подхода к планированию на основе балансового метода.

### **Выводы**

Стратегическое планирование это процесс формирования целей и задач для достижения в конкретном направлении в будущем определенных показателей и индикаторов деятельности отрасли и экономики страны. Данный процесс включает в себя принятие решений о том, какую продукцию или услуги создавать и предлагать, на какие площадки и рынки выходить, какие ресурсы необходимы для достижения этих целей.

Балансовый метод в планировании перевозок водным транспортом по мнению авторов является наиболее точным, так как основан на разработке отдельных региональных балансов по приоритетным видам грузов, отражающих ресурсы в виде распределения остатков производства на начало и конец периода. Важное значение при этом имеет количество продукции и ресурсов, подготовленных к реализации, и перевезенной отраслевым транспортом, на основе этих данных составляется соответствующий баланс и формируются прогнозы на будущие периоды. На основе материального баланса уже рекомендуется составлять транспортный баланс, то есть баланс ввоза и вывоза товаров по отдельным предприятиям, станциям, портам, районам и регионам.

Формирование транспортно-экономического баланса на основе определения состава и объема грузопотоков, тяготеющих к внутренним водным путям, позволит конкретизировать направления поддержки со стороны государства при строительстве транспортных судов и береговой инфраструктуры, портов, терминалов, грузораспределительных комплексов, позволяющих освоить данные грузопотоки, и в перспективе обеспечить справедливую конкуренцию между различными видами транспорта, а также следовать принципу ресурсосбережения.

### **Список литературы**

1. Сафаров, Т.С. Проблематика общественного характера сферы стратегического планирования / Т. С. Сафаров // Интерактивная наука. – 2021. – № 8(63). – С. 25-27. – DOI 10.21661/it-554803.
2. Галушка, А. С., Ниязметов А. К., Окулов М. О. Кристалл роста к русскому экономическому чуду. — М., 2021. — 360 с.
3. Герасимова, Е.Б. Финансовый анализ. Управление финансовыми операциями : учебное пособие / Е. Б. Герасимова, Д. В. Редин. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. - 192 с.

4. Жиряков, В.А. Цифровизация стратегического планирования в контексте изменения методологии планирования на современном этапе / В. А. Жиряков // *Инновации и инвестиции*. – 2022. – № 6. – С. 192-195.
5. Казанцев, А.К. Управление операциями : учебник / А. К. Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров ; под общ. ред. А. К. Казанцева. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 478 с. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1018440>.
6. Лыкова, М.П. Стратегическое планирование, виды и принципы стратегического планирования / М. П. Лыкова // *Современные проблемы цивилизации и устойчивого развития в информационном обществе : сборник материалов VII международной научно-практической конференции*, Москва, 15 февраля 2022 года. – Москва: Институт развития образования и консалтинга, 2022. – С. 134-138.
7. Управление производством и операциями : учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Е.Г. Гуреева, А.В. Крутова ; под. ред. В. Л. Попова. - Санкт-Петербург : Питер, 2014. - 336 с. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1813014>.
8. Lima C., S. Relvas, A. Barbosa-Póvoa Designing and planning the downstream oil supply chain under uncertainty using a fuzzy programming approach // *Comput. Chem. Eng.*, 151 (2021). - Article 107373.
9. Pudasaini P., Integrated planning of downstream petroleum supply chain: a multi-objective stochastic approach // *Oper. Res. Perspect.*, 8 (2021). - Article 100189.
10. Указ Президента Российской Федерации от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации».
11. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 с прогнозом на период до 2035 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.11.2021 № 3363-р.
12. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года».
13. Balanced Scorecard [Электронный ресурс] // Интернет-портал «CFI», 2022. Режим доступа: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/balanced-scorecard/>
14. What Is Transportation Planning? [Электронный ресурс] // Интернет-портал «PlanRVA», 2022. Режим доступа: <https://planrva.org/transportation/what-is-transportation-planning/>

#### References

1. Safarov, T.S. Problematika obshchestvennogo haraktera sfery strategicheskogo planirovaniya / T. S. Safarov // *Interaktivnaya nauka*. – 2021. – № 8(63). – S. 25-27. – DOI 10.21661/r-554803.
2. Galushka, A. S., Niyazmetov A. K., Okulov M. O. Kristall rosta k russkomu ekonomicheskomu chudu. — M., 2021. — 360 s.
3. Gerasimova, E.B. Finansovyy analiz. Upravlenie finansovymi operatsiyami : uchebnoe posobie / E. B. Gerasimova, D. V. Redin. - Moskva : FORUM : INFRA-M, 2021. - 192 s.
4. ZHiryakov, V.A. Cifrovizatsiya strategicheskogo planirovaniya v kontekste izmeneniya metodologii planirovaniya na sovremennom etape / V. A. ZHiryakov // *Innovatsii i investitsii*. – 2022. – № 6. – S. 192-195.
5. Kazancev, A.K. Upravlenie operatsiyami : uchebnik / A. K. Kazancev, V. V. Kobzev, V. M. Makarov ; pod obshch. red. A. K. Kazanceva. — Moskva : INFRA-M, 2019. — 478 s. Rezhim dostupa: <https://znanium.com/catalog/product/1018440>.
6. Lykova, M.P. Strategicheskoe planirovanie, vidy i principy strategicheskogo planirovaniya / M. P. Lykova // *Sovremennye problemy civilizatsii i ustojchivogo razvitiya v informacionnom obshchestve : sbornik materialov VII mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii*, Moskva, 15 fevralya

- 2022 goda. – Moskva: Institut razvitiya obrazovaniya i konsaltinga, 2022. – S. 134-138.
7. Upravlenie proizvodstvom i operaciyami : uchebnoe posobie / V.L. Popov, D.A. Markov, E.G. Gureeva, A.V. Krutova ; pod. red. V. L. Popova. - Sankt-Peterburg : Piter, 2014. - 336 s. Rezhim dostupa: <https://znanium.com/catalog/product/1813014>.
  8. Lima S., S. Relvas, A. Barbosa-Póvoa Designing and planning the downstream oil supply chain under uncertainty using a fuzzy programming approach // *Comput. Chem. Eng.*, 151 (2021). - Article 107373.
  9. Pudasaini P., Integrated planning of downstream petroleum supply chain: a multi-objective stochastic approach // *Oper. Res. Perspect.*, 8 (2021). - Article 100189.
  10. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 08.11.2021 № 633 «Ob utverzhdenii Osnov gosudarstvennoj politiki v sfere strategicheskogo planirovaniya v Rossijskoj Federacii».
  11. Transportnaya strategiya Rossijskoj Federacii do 2030 s prognozom na period do 2035 goda, utverzhdenaya rasporyazheniem Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 27.11.2021 № 3363-r.
  12. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 07.05.2018 № 204 «O nacional'nyh celyah i strategicheskikh zadachah razvitiya Rossijskoj Federacii do 2024 goda».
  13. Balanced Scorecard [Elektronnyj resurs] // Internet-portal «CFI», 2022. Rezhim dostupa: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/balanced-scorecard/>
  14. What Is Transportation Planning? [Elektronnyj resurs] // Internet-portal «PlanRVA», 2022. Rezhim dostupa: <https://planrva.org/transportation/what-is-transportation-planning/>

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**Дрейбанд Дмитрий Владимирович**, к.э.н.,  
доцент, доцент кафедры управления  
транспортом, Волжский государственный  
университет водного транспорта (ФГБОУ ВО  
«ВГУВТ»), 603950, г.Нижний Новгород,  
ул.Нестерова, 5, e-mail: [dreyband\\_dv@inbox.ru](mailto:dreyband_dv@inbox.ru)

**Dmitry V.Dreiband**, Ph.D. in Economic  
Science, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of Transport Management,  
Volga State University of Water Transport  
(VSUVT), 603950, Nizhny Novgorod, Nesterova  
str., 5, e-mail: [dreyband\\_dv@inbox.ru](mailto:dreyband_dv@inbox.ru)

**Коршунов Дмитрий Александрович**, к.э.н.,  
доцент, доцент кафедры логистики и  
маркетинга, Волжский государственный  
университет водного транспорта (ФГБОУ ВО  
«ВГУВТ»), 603950, г.Нижний Новгород,  
ул.Нестерова, 5, e-mail: [voi82@yandex.ru](mailto:voi82@yandex.ru)

**Dmitry A. Korshunov**, Ph.D. in Economic  
Science, Associate professor of the Department  
of Logistics and Marketing, Volga State  
University of Water transport, 5, Nesterovst.  
Nizhny Novgorod, 603950, e-mail:  
[voi82@yandex.ru](mailto:voi82@yandex.ru)

Статья поступила в редакцию 31.07.2023; опубликована онлайн 20.12.2023.  
Received 31.07.2023; published online 20.12.2023.