

Научная статья  
УДК 339.138  
DOI: 10.25683/VOLBI.2023.63.594

**Elina Radikovna Kasimova**  
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of mechanical engineering technology,  
Ufa University of Science and Technology  
Ufa, Russian Federation  
elinus@mail.ru

**Elena Vladimirovna Kuznetsova**  
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of digital  
technologies in economics and management,  
Ufa University of Science and Technology  
Ufa, Russian Federation  
5kuznetsova@mail.ru

**Igor Yaroslavovich Ruvenny**  
Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of digital  
technologies in economics and management,  
Ufa University of Science and Technology  
Ufa, Russian Federation  
ruvenny@mail.ru

**Элина Радиковна Касимова**  
канд. социол. наук, доцент,  
доцент кафедры  
технологии машиностроения,  
Уфимский университет науки и технологий  
Уфа, Российская Федерация  
elinus@mail.ru

**Елена Владимировна Кузнецова**  
канд. социол. наук, доцент,  
доцент кафедры цифровых технологий  
в экономике и управлении,  
Уфимский университет науки и технологий  
Уфа, Российская Федерация  
5kuznetsova@mail.ru

**Игорь Ярославович Рувенный**  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры цифровых технологий  
в экономике и управлении,  
Уфимский университет науки и технологий  
Уфа, Российская Федерация  
ruvenny@mail.ru

## РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРОЕКТОВ КАК СТРАТЕГИЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

### 5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

**Аннотация.** В статье актуализируется использование управленческих и маркетинговых инструментов в процессе реализации стратегии импортозамещения с целью осуществления технологического рывка российской экономики. Новые реалии побуждают пересмотреть традиционную пассивную стратегию российских предприятий и перейти к наступательной стратегии импортозамещения, которая призвана повысить конкурентный потенциал отечественного бизнеса. Российские предприятия должны активно внедрять новые технологии для снижения зависимости от ситуации на мировом рынке. Необходимо формирование стратегической модели, обеспечивающей приоритет технологического развития страны на основе эффективной стратегии импортозамещения. В основе этой модели должны находиться инструменты активизации технологического предпринимательства, современные методы управления и актуальные маркетинговые технологии. В связи с этим целесообразно совершенствование известных приемов инновационной деятельности путем их адаптации к особенностям текущего периода, требующего повышенной безопасности в сфере промышленного производства. Приоритетным направлением инновационной деятельности в РФ является развитие проектов. Инновационный проект в условиях импортозамещения — это специфический объект управления, представляющий

собой систему, в которой каждый традиционный ее элемент должен обеспечивать минимальный срок реализации проекта и максимальный уровень его новизны для ликвидации имеющегося инновационного разрыва. Актуальными технологиями управления инновационными проектами следует признать как классические модели, так и современные инструменты: Waterfall, Agile, Kanban, Scrum, Six Sigma, Lean Canvas, технологические дорожные карты. Ключевым фактором эффективности в инновационном процессе выступают грамотные инновационные решения. Основными классификационными признаками инновационных решений для целей стратегии импортозамещения являются: уровень новизны, масштабность использования, срок реализации, предмет реализации. Признак «предмет реализации», разделяющий инновационные решения на проектные, технические, технологические и управленческие, следует считать основным. Проведенное исследование показало важность управленческого и маркетингового обеспечения при инициализации, сопровождении и поддержке инновационных проектов в промышленной сфере.

**Ключевые слова:** инновации, импортозамещение, импортозамещение, инновационный проект, инновационное решение, модели управления инновациями, технологические дорожные карты, промышленная собственность, стратегическое управление инновациями

**Для цитирования:** Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В., Рувенный И. Я. Развитие инновационных промышленных проектов как стратегия импортозамещения // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 2(63). С. 50—54. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.63.594.

### Original article

## THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE INDUSTRIAL PROJECTS AS AN IMPORT SUBSTITUTION STRATEGY

### 5.2.3 — Regional and sectoral economy

**Abstract.** The article updates the use of management and marketing tools in the process of implementing the import substitution strategy in order to achieve a technological breakthrough in the

Russian economy. The new realities encourage us to reconsider the traditional passive innovation strategy of Russian enterprises and to move to an offensive strategy of import independence, which is

*designed to increase the competitive potential of domestic business. Russian enterprises should actively introduce new technologies to reduce the dependence on the situation in the world market. It is necessary to form a strategic model that ensures the priority of the country's technological development based on an effective import substitution strategy. The model should be based on tools to boost technology entrepreneurship, modern management methods and relevant marketing techniques. In this regard, it is advisable to improve the known methods of innovative activity by adapting them to the current period, which requires the increased security in the field of industrial production. The priority direction of innovation activity in the Russian Federation is the development of projects. An innovative project under the conditions of import substitution is a specific object of management, a system in which each of its traditional elements must ensure the minimum project implementation time and the maximum level of its novelty to close the existing innovation gap. Both classical models and*

*modern tools should be recognized as relevant technologies for managing innovative projects: Waterfall, Agile, Kanban, Scrum, Six Sigma, Lean Canvas, technological roadmaps. Competent innovative solutions are the key efficiency factor in the innovation process. The main classification features of innovative solutions for the purposes of the import substitution strategy are the level of novelty; the scale of use; the implementation period; the subject of implementation. The attribute "subject of implementation", which divides innovative solutions into design, technical, technological and managerial, should be considered basic. The study showed the importance of management and marketing support in the initialization, maintenance and support of innovative projects in the industrial sector.*

**Keywords:** *innovations, import substitution, import independence, innovative project, innovative solution, innovation management models, technology roadmaps, industrial property, strategic innovation management*

**For citation:** Kasimova E. R., Kuznetsova E. V., Ruveny I. Ya. The development of innovative industrial projects as an import substitution strategy. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2023;2(63):50—54. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.63.594.

### Введение

Сложившаяся в начале 20-х гг. XXI в. политическая и экономическая ситуация определяет необходимость поиска новых путей развития российской экономики. Главный эффект международных санкций заключается в четком понимании необходимости осуществления в России мощного технологического рывка. Ранее лидирующие позиции по инновационным продуктам в российской экономике занимали товары зарубежных компаний. Причины отставания российских предприятий (в частности, финансовые проблемы, высокая степень износа оборудования, недостаточно высокий уровень менеджмента, инфляция издержек) признавались объективными, и активное инновационное развитие откладывалось на перспективу.

Приоритетным направлением инновационной деятельности в РФ является развитие проектов. Однако многие российские производители ориентированы только на создание улучшающих инноваций, которые не способны обеспечить устойчивые стратегические конкурентные преимущества. В основном реализуются стратегии, направленные на копирование зарубежных технологий, а создание радикальных инноваций не происходит. Эффективной реализации инновационной политики препятствуют: ограниченность коммуникаций между сотрудниками и руководителями; приоритизация проектов с невысоким уровнем риска; недостаток информации о перспективных технологиях; низкий уровень внедрения цифровых технологий; несоответствующие soft&hard компетенций персонала; бюрократизация управленческих процессов; перекос дедлайнов и финансовых бюджетов в силу особенностей российского менталитета.

Сложившаяся ситуация обозначила доминирующие проблемы в промышленных секторах экономики, главными из которых выступают: зависимость от зарубежных технологий, сырья, комплектующих, оборудования, транспорта; коллапс в логистике; недостаток финансовых ресурсов; недоразвитость информационной и финансовой инфраструктуры. Единственным вариантом разрешения данных противоречий можно назвать импортозамещение и его более актуальную форму — импортонезависимость, которая более приоритетна для сферы наукоемких технологий. Выгоды от этого заключаются в снижении зависимости от зарубежных стран, развитии собственных инновационных технологий,

создании дополнительных рабочих мест, появлении новых товаров и услуг, ориентированных на экспорт. Импортозамещение и импортонезависимость в промышленности невозможны без внедрения инновационных проектов.

**Цель исследования:** выявить приоритетные технологии и инструменты инициализации и сопровождения инновационных промышленных проектов, необходимых для эффективной реализации стратегии импортозамещения и импортонезависимости.

**Задачи исследования:**

- определить причины недостаточной инновационной активности российских предприятий и актуализировать роль управленческих и маркетинговых инструментов в процессе решения данной проблемы;

- уточнить понятия «инновационный проект» и «инновационное решение» в промышленности с учетом условий импортозамещения;

- выделить классические и современные инструменты управления инновационными проектами в промышленности, действенные с точки зрения ускоренного преодоления имеющихся разрывов.

Основные теоретико-методологические исследования в области инноваций и инновационной деятельности проводили следующие иностранные и отечественные исследователи: Й. Шумпетер, Ф. Никсон, Б. Санто, К. Фридмен, Б. Твисс, Н. Кондратьев, С. Глазьев, С. Валдайцев, П. Заулин, Ю. Яковец и др.

С точки зрения развития проектов, особый интерес представляют работы, рассматривающие особенности управления технологическими инновациями. В частности, М. Dodgson, D. M. Gann, A. Salter [1] уделяют внимание инструментам и методам технологического менеджмента, а именно: проводят исследования по управлению инновационной стратегией, сообществами и сетями, исследованиями и разработками, разработкой новых продуктов, операциями и производством, а также коммерциализацией. М. James [2] и Е. Rogers [3] делают акцент на диффузии инноваций, которая особенно необходима для ускорения процессов импортозамещения. Главная идея Б. Твисса заключается в повышении значимости экономической роли инновации [4]. Он определил ключевые факторы успеха инноваций: ориентация на потребности рынка, соответствие целям предприятия, эффективное управление

проектом, творчество, инновационная атмосфера, адекватные методы оценки результативности проектов.

Ключевое значение в инновационной деятельности занимает понятие проекта и система его основных этапов. В частности, PMBoK (Project Management Body Of Knowledge — Свод знаний по управлению проектами) утверждает, что «проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг и результатов» [5], а, по мнению Ф. Бэбьюли, ключевым моментом в проекте считается последовательность событий, направленных на достижение неповторимого результата [6].

Оценка исследований в данной предметной области показала недостаточную проработанность вопросов инновационной деятельности предприятий с учетом специфики ускоренной реализации стратегии импортозамещения и импортонезависимости, которая невозможна без изменения традиционно сложившегося подхода к управленческим и маркетинговым аспектам инновационных проектов. Поэтому необходимо систематизировать управленческие и маркетинговые инновационные технологии, способные стать драйверами технологического рывка. Это послужило основанием для определения темы настоящего исследования и целесообразности ее разработки.

**Научная новизна** исследования и полученных результатов состоит в следующем:

- определены ограничения системы управления инновациями на российских предприятиях, являющиеся причиной их недостаточной инновационной активности, и показана роль управленческих и маркетинговых решений в преодолении разрыва между традиционной пассивной инновационной стратегией и новыми задачами, ставящимися стратегией импортозамещения и импортонезависимости;

- уточнены понятия инновационного проекта с учетом условий импортозамещения; инновационного проекта в промышленности с учетом особой роли создания промышленной собственности; инновационного решения в промышленности с акцентом на передовые достижения в сфере высоких технологий и повышении качества;

- выделены актуальные для использования в настоящее время классические и современные инструменты управления инновационными проектами, применение которых может ускорить приток и реализацию прорывных научных идей, способных обеспечить необходимый технологический скачок стране.

**Практическая значимость** исследования определяется тем, что представленные выводы могут быть использованы для повышения результативности принимаемых на предприятиях управленческих решений, направленных на реализацию стратегии импортозамещения и импортонезависимости. Результаты исследования могут быть использованы руководителями российских промышленных предприятий при реализации инновационных проектов в условиях особой неопределенности и динамики внешней среды.

### Основная часть

В проектном менеджменте базисом является разработка и реализация инновационных проектов. Понятие «инновационный проект» можно рассматривать с разных сторон: как социально-экономическую систему; как процесс внедрения инноваций; как социальное явление и современный тренд цифровой экономики в рамках индустрии 4.0; как инструмент управления производственными технологиями; как цель формирования команды и развитие soft&hard skills персонала; как

результат формирования креативных маркетинговых идей [7], новых продуктов, инновационных решений.

На наш взгляд, инновационный проект в условиях импортозамещения — это специфический объект управления, представляющий собой систему, в которой каждый традиционный ее элемент (цели и задачи; сроки; ресурсы; стоимость) должен соответствовать обязательному условию: обеспечивать минимальный срок реализации проекта и максимальный уровень его новизны для ликвидации имеющегося инновационного разрыва.

Актуальными с точки зрения импортозамещения и импортонезависимости технологиями управления инновационными проектами следует признать как некоторые классические модели, так и современные инструменты, основанные на цифровых технологиях:

1. Waterfall. Автор каскадной модели W. W. Royce полагает, что каждый этап проекта выполняется в строгой последовательности [8]. Модель считается классической, доказавшей свою состоятельность и используется в настоящее время.

2. Agile — гибкая, современная и востребованная бизнес-технология в разных отраслях проектного менеджмента. Элементы Agile приводятся в манифесте и фокусируются на ценности инновационного продукта, значимости изменений, эффективном взаимодействии участников команды и отлаженной документации.

3. Kanban — концепция, объединяющая Lean-мышление бережливого производства и Agile-методологию. Kanban помогает наглядно визуализировать процесс реализации инновационных проектов [9].

4. Scrum — модель, основанная на разбиении процесса управления инновационным проектом на короткие спринты и присвоении каждому участнику scrum-команды определенной роли [10].

5. Six Sigma — философия управления качеством в инновационном проекте, направленная на постоянное улучшение и устранение недостатков.

6. Lean Canvas — модель формирования инновационной бизнес-идеи на основе предложения MVP (Minimum Viable Product) целевой аудитории, с последующим расширением его до ценностного предложения [11]. Модель вбирает в себя креативные процедуры принятия решений по проекту с учетом метрик маркетинга LTV (Lifetime Value) и SAC (Customer Acquisition Cost).

7. Технологические дорожные карты — способ определения оптимальных путей развития деятельности предприятия в сфере инноваций. Российская управленческая практика, к сожалению, не рассматривает дорожные карты как полноценный инструмент стратегического управления инновациями, в то время как они представляют собой «инструмент графического отображения инновационной стратегии компании, демонстрирующий основные этапы ее реализации и содержащий информацию, необходимую для принятия оперативных управленческих решений» [12, с. 152].

Инновационные импортозамещающие проекты особенно актуальны в промышленной сфере, в которойобладают заметной спецификой. По мнению авторов, инновационный проект в промышленности — это процесс, направленный на достижение стратегических целей предприятия за счет получения значительного инновационного результата, относящегося к промышленной собственности. Промышленная инновация обязательно проходит апробацию и тестирование и, в случае успеха, масштабируется в массовом производстве.

Ключевым фактором эффективности в инновационном процессе выступают грамотные инновационные решения. Инновационное решение в промышленности — направление развития технологий и менеджмента, основанное на внедрении передовых достижений в сфере высоких технологий для эффективного функционирования производственной системы, ее совершенствования, что приведет к улучшению качества продукции и росту объемов ее производства [13].

В качестве заслуживающих особого внимания в настоящее время классификационных признаков инновационных решений можно назвать:

- 1) уровень новизны (фундаментальные, трансформирующие, улучшающие);
- 2) масштабность использования (глобальные, отраслевые, внутрикорпоративные);
- 3) срок реализации (стратегические и тактические);
- 4) предмет реализации инновационных решений. По мнению авторов, данный признак считается основным, поэтому он подробно представлен на рисунке.

Результатом инновационных проектов в промышленности, как известно, выступают изобретения, полезные модели и промышленные образцы. Уже в условиях реализации стратегии импортозамещения в 2022 г. значительно выросло количество заявок по следующим технологическим направлениям [14]:

- 1) изобретения — производство и переработка железа (6,4 %), летательные аппараты (2,1 %);
- 2) полезные образцы — станки (19,4 %), производство изделий из металлов и сплавов (9,6 %).



Рис. Классификация инновационных решений по предмету реализации

По промышленным образцам количество действующих патентов составляет 44 688. Российский опыт реализации инновационных проектов в условиях импортозамещения показан в таблице.

**Примеры инновационных промышленных проектов в современных условиях импортозамещения**

Компания	Характеристика инновационного проекта
Группа Илим	Разработка экомаркировки и экоупаковки из переработанного сырья и целлюлозного биокompозита, обладающих такими свойствами, как увеличение срока хранения продуктов, влагоустойчивость и самоочищение
ГК Хевел	Создание двусторонних солнечных модулей, вырабатывающих «зеленую» электроэнергию и размещаемых на территории РФ
РусЭко	Проектирование крупнейшей вертикальной фермы в мире на основе цифровых технологий [15], регулирующих потребление света и воды, что гарантирует получение высокого урожая овощей и зелени круглый год
Проекты Росатома, Газпрома, Новатэка	К 2024 г. планируется запуск водородных установок на атомных электростанциях
Авиадвигатель и НПО Сатурн	Разработка газотурбинного двигателя с использованием аддитивных технологий в сегментах автомобилестроения, вертолетостроения и двигателестроения
Яндекс.Ровер	Робот-доставщик в Иннополисе, двигается со скоростью курьеров и привозит клиенту заказ еды в горячем виде
Волгабас	Разработка первого российского беспилотного автобуса для перевозки пассажиров по закрытым территориям [16]
Моторика	Создание эргономичных бионических протезов конечностей с уникальным функционалом и дизайном
Аэродин	Производство инновационных высокоскоростных беспилотников
УУНиТ (УГАТУ)	Разработка импортозамещающих зубных имплантатов из нанотитана

Представленные примеры иллюстрируют тенденцию активного развития высокотехнологичного промышленного сектора российской экономики, становящегося привлекательным инструментом инвестирования. Субъекты промышленного бизнеса готовы к инновационному риску и с интересом учатся новому. Выбирается правильное направление стимулирования программ коммерциализации промышленных инноваций с участием ведущих научных центров, университетов, научно-исследовательских институтов.

**Заключение**

Сложившаяся ситуация требует новых путей развития российской экономики с целью преодоления разрыва между имеющимся инновационным потенциалом российских предприятий и необходимостью обеспечивать независимость от мирового рынка. Обеспечение приоритета технологического развития страны возможно на основе стратегии импорто-

замещения. Реализация этой стратегии предполагает использование инструментов активизации технологического предпринимательства, современных методов управления и актуальных маркетинговых технологий. Требуется адаптация известных приемов инновационной деятельности к особенностям текущего периода. Приоритетным направлением инновационной деятельности является развитие проектов, управление которыми следует осуществлять с использованием таких технологий, как Waterfall, Agile, Kanban, Scrum, Six Sigma, Lean Canvas и технологические дорожные карты. Основными классификационными признаками инновационных решений для целей стратегии импортозамещения являются: уровень новизны, масштабность использования, срок реализации и предмет реализации. Важно обеспечить грамотную управленческую и маркетинговую поддержку инициализации и сопровождения инновационных проектов в промышленной сфере.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Dodgson M., Gann D. M., Salter A. The Management of Technological Innovation, 2008. 408 p.
2. James M. Utterback Innovation in Industry and the Diffusion of Technology // SCIENCE. 1974. Vol. 183. Pp. 620—626.
3. Rogers E. Diffusion of Innovations. Free Press, 2003. 576 p.
4. Twiss B. Managing Technological Innovation. London, NY: Longman, 1986. 238 p.
5. PMBOK Guide. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK> (accessed: 01.03.2023).
6. Бэгыюли Ф. Управление проектом. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. 208 с.
7. Рувенный И. Я., Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В. Актуализация применения креативных технологий в маркетинге // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 2(55). С. 79—83.
8. Royce W. W. Managing the development of large software systems. 1970. URL: [https://leadinganswers.typepad.com/leading\\_answers/files/original\\_waterfall\\_paper\\_winston\\_royce.pdf](https://leadinganswers.typepad.com/leading_answers/files/original_waterfall_paper_winston_royce.pdf) (accessed: 03.03.2023).
9. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press, 2003. 400 p.
10. Sutherland J., Schwaber K. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Currency, 2014. 256 p.
11. Osterwalder A. Business Model Innovation // Research-Technology Management. 2019. Vol. 62. Pp. 12—18.
12. Рувенный И. Я. Факторы успеха и инструменты создания технологических дорожных карт // Управление экономикой: методы, модели, технологии : сборник научных трудов / Уфимск. ун-т науки и технологий. Уфа : УУНиТ, 2022. С. 151—154.
13. Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В. Инновационные решения в промышленной сфере // Управление экономикой: методы, модели, технологии: сборник научных трудов / Уфимск. ун-т науки и технологий. Уфа : УУНиТ, 2022. С. 119—123.
14. Роспатент: ключевое звено в укреплении технологического суверенитета. URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/report-2022-mobile-short-version.pdf> (дата обращения: 06.03.2023).
15. Азиева Р. Х. Развитие отечественных цифровых технологий для нефтегазовой отрасли // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 2(59). С. 75—82.
16. Белик В. А., Кудрявцева Т. Ю. Цифровизация транспортной отрасли российской федерации: текущее положение, проблемы и тенденции // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 4(61). С. 64—71.

## REFERENCES

1. Dodgson M., Gann D. M., Salter A. The Management of Technological Innovation, 2008. 408 p.
2. James M. Utterback Innovation in Industry and the Diffusion of Technology. SCIENCE. 1974;183:620—626.
3. Rogers E. Diffusion of Innovations. Free Press, 2003. 576 p.
4. Twiss B. Managing Technological Innovation. London, NY, Longman, 1986. 238 p.
5. PMBOK Guide. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK> (accessed: 01.03.2023).
6. Bagyuli F. Project management. Moscow, FAIR-PRESS Publ., 2002. 208 p. (In Russ.)
7. Ruvenny I. Ya., Kasimova E. R., Kuznetsova E. V. Actualization of the use of creative technologies in marketing. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2021;2(55):79—83. (In Russ.)
8. Royce W. W. Managing the development of large software systems. 1970. URL: [https://leadinganswers.typepad.com/leading\\_answers/files/original\\_waterfall\\_paper\\_winston\\_royce.pdf](https://leadinganswers.typepad.com/leading_answers/files/original_waterfall_paper_winston_royce.pdf) (accessed: 03.03.2023).
9. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press, 2003. 400 p.
10. Sutherland J., Schwaber K. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Currency, 2014. 256 p.
11. Osterwalder A. Business Model Innovation. *Research-Technology Mahagement.* 2019;62:12—18.
12. Ruvenny I. Ya. Factors of success and tools for creating technological roadmaps. *Upravlenie ekonomikoi: metody, modeli, tekhnologii : sbornik nauchnykh trudov = Management of the economy: methods, models, technologies:* collection of scientific papers. Ufimsk. University of Science and Technology. Ufa, UUNiT Publ., 2022:151—154. (In Russ.)
13. Kasimova E. R., Kuznetsova E. V. Innovative solutions in the industrial sector. *Upravlenie ekonomikoi: metody, modeli, tekhnologii : sbornik nauchnykh trudov = Management of the economy: methods, models, technologies:* collection of scientific papers. Ufimsk. University of Science and Technology. Ufa, UUNiT Publ., 2022:119—123. (In Russ.)
14. Rospatent: a key link in strengthening technological sovereignty. (In Russ.) URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/report-2022-mobile-short-version.pdf> (accessed: 06.03.2023).
15. Azieva R. Kh. Development of domestic digital technologies for the oil and gas industry. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2022;2(59):75—82. (In Russ.)
16. Belik V. A., Kudryavtseva T. Yu. Digitalization of the transport industry of the Russian Federation: current situation, problems and trends. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2022;4(61):64—71. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 10.03.2022; одобрена после рецензирования 15.03.2023; принята к публикации 21.03.2023.  
The article was submitted 10.03.2022; approved after reviewing 15.03.2023; accepted for publication 21.03.2023.