

# B2BLink Armenia

## Досье проекта для Министерства экономики РА

Дата: [дата отправки] Подготовлено: [Имя подписанта / Команда B2BLink Armenia]

Контакты: [email], [телефон]

### 1. Краткое содержание

B2BLink Armenia - цифровая B2B-платформа для армянского рынка. Она соединяет производителей, покупателей, ритейл, экспортеров, логистические компании и финансовых партнеров в прозрачный торговый контур.

Запрос к Министерству: поддержать 4-месячный пилот с бюджетом 75 000 USD.

Смысл пилота прост: государство не финансирует постоянную работу частной платформы, а проверяет, может ли цифровой B2B-инструмент дать измеримый экономический эффект для МСП, региональных производителей, прозрачного оборота и экспортной готовности.

### 2. Ожидаемые результаты пилота при бюджете 75 000 USD

Вклад	Результат к 4-му месяцу	Практическая ценность
75 000 USD	Первая рабочая версия, участники, процесс сделки, первые сделки/заказы/письма о намерениях, отчет	Министерство понимает, стоит ли масштабировать проект
Статус поддержанного пилота	Доверие поставщиков, покупателей, банков и логистики	Снижение риска слабого старта
Содействие в диалоге с участниками	Быстрее формируется первая активность на платформе	Проверка спроса без долгого запуска с нуля
Согласование показателей	Результат можно измерить и сравнить с планом	Контроль бюджета и эффекта

Целевые результаты:

- 50-100 проверенных поставщиков;
- 20-40 проверенных покупателей;
- 3-5 товарных категорий;
- 1 согласованный банковский или документированный порядок оплаты;

- 2-3 логистических партнера;
- 10-30 пилотных сделок, заказов или писем о намерениях;
- ежемесячная отчетность и финальный отчет для Министерства.

### 3. Сценарии экономического эффекта

Расчет ниже не является обещанием налоговых поступлений. Это сценарная оценка документированного экономического оборота, который может пройти через платформу при успешном развитии пилота.

Допущения:

- средний размер B2B-заказа: 5 000 USD;
- часть сделок может быть крупнее, но для модели используется умеренный средний чек;
- налоговый эффект зависит от режима участников и требует отдельной налоговой проверки.

Сценарий	Активные поставщики к 12-му месяцу	Активные покупатели к 12-му месяцу	Сделок в месяц к 12-му месяцу	Средний заказ	Месячный документированный оборот	Годовой расчетный оборот
Консервативный	100	40	25	5 000 USD	125 000 USD	1.5 млн USD
Базовый	250	100	100	5 000 USD	500 000 USD	6.0 млн USD
Оптимистичный	500	200	300	5 000 USD	1.5 млн USD	18.0 млн USD

Сценарий	Годовой расчетный оборот	Соотношение к бюджету пилота 75 000 USD
Консервативный	1.5 млн USD	20x
Базовый	6.0 млн USD	80x
Оптимистичный	18.0 млн USD	240x

Это не означает, что оборот является доходом государства. Это означает, что стоимость пилота может быть кратно меньше документированного экономического оборота, который пилот способен запустить при успешном масштабировании.

## 4. Фискальная логика

Платформа не создает налог сама по себе. Она создает условия для:

- документированного оборота;
- банковского следа платежей;
- лучшей прослеживаемости B2B-сделок;
- снижения доли неформальных операций;
- более качественных данных для налоговой и экономической политики.

Иллюстративная оценка дополнительной налогооблагаемой базы:

Сценарий	Годовой расчетный оборот	Если 1% станет дополнительной налогооблагаемой базой	Если 3%	Если 5%
Консервативный	1.5 млн USD	15 000 USD	45 000 USD	75 000 USD
Базовый	6.0 млн USD	60 000 USD	180 000 USD	300 000 USD
Оптимистичный	18.0 млн USD	180 000 USD	540 000 USD	900 000 USD

Это не расчет налоговых поступлений. Реальные поступления зависят от налогового режима участников, маржинальности, НДС, налога с оборота, корпоративного налога и других факторов.

## 5. Почему проект актуален

Армения находится в периоде, когда экономический рост нужно закреплять через цифровизацию бизнеса, поддержку МСП, диверсификацию торговли и повышение прозрачности внутренних рынков.

Факт	Значение для B2BLink	Источник
Реальный рост ВВП Армении в 2024 году составил 5.9%; прогноз IMF на 2025 год составлял 4.5%.	Рост есть, но требуются новые каналы продаж и повышение производительности.	IMF, 2025-06-27
OECD отмечает низкий общий уровень цифровизации МСП; предприятия вне Еревана обычно находятся на более ранних стадиях цифровой зрелости.	Нужен простой цифровой вход для региональных производителей.	OECD, 2024
	B2BLink может стать специализированным B2B-	OECD, 2024

Факт	Значение для B2BLink	Источник
Только 18% микропредприятий и 11% малых и средних компаний участвуют в электронной торговле.	входом, а не общей потребительской витриной.	
Более 80% товарного экспорта в 2019-2021 приходилось на первичные товары; закрытые границы с Турцией и Азербайджаном ограничивают торговый доступ.	Нужны альтернативные цифровые каналы поиска покупателей и логистических решений.	World Bank, 2024
Экспорт товаров за январь-декабрь 2024 составил 13.092 млрд USD; необработанное и полуобработанное золото составляло 42.8% общего экспорта.	Экспортная корзина нуждается в расширении за счет товаров с добавленной стоимостью.	Ministry of Economy RA, 2024
Повестка ЕС-Армения включает связанность, диверсификацию торговли и цифровую трансформацию.	B2BLink может быть прикладным пилотом в этой повестке.	European Council / European Commission, 2026

## 6. Проблема, которую решает проект

### Цифровой разрыв МСП

Многие МСП не имеют ресурсов для сложной цифровизации: CRM, ERP, электронная торговля, маркетинг, экспортные каталоги, управление заказами. Даже если у компании есть товар, она не всегда может быстро представить его крупному покупателю, экспортеру или ритейлу в проверяемом цифровом формате.

### Информационная асимметрия

Покупатели не видят полного списка надежных поставщиков, а поставщики не знают, где находится реальный спрос. Это особенно заметно для региональных производителей, которые находятся дальше от столичных сетей и крупных покупателей.

### Недостаток доверия в B2B-сделках

B2B-сделка требует больше доверия, чем обычная потребительская покупка: объем, качество, сроки, документы, оплата, доставка, возвраты, споры. Без верификации, документов и понятного платежного процесса цифровая платформа не создает достаточного доверия.

## Логистика и экспортная диверсификация

Закрытые границы с Турцией и Азербайджаном ограничивают маршруты и повышают значение логистической координации. Для выхода на новые рынки армянским производителям нужны цифровые профили, каталоги, документы, сертификаты, подтвержденная история сделок и готовность к требованиям внешних покупателей.

## 7. Как работает B2BLink Armenia

B2BLink Armenia - это B2B-платформа с фокусом на проверяемый процесс сделки.

Участники:

- поставщики: производители, предприятия переработки, региональные МСП, экспортно-ориентированные компании;
- покупатели: ритейл, HoReCa, оптовики, экспортеры, торговые дома, производственные закупщики;
- партнеры: банки, логистика, сертификационные организации, отраслевые объединения.

Процесс:

1. Поставщик проходит регистрацию и базовую верификацию.
2. Поставщик размещает товар: название, объем, цена, сроки, фото, документы, сертификаты.
3. Покупатель ищет товар по категории, региону, объему, срокам и условиям.
4. Стороны оформляют заказ, запрос предложения или пилотную сделку.
5. Оплата проходит через согласованный банковский или документированный порядок.
6. Логистический партнер обеспечивает доставку или консолидацию.
7. Платформа фиксирует статус и формирует агрегированные данные.

## 8. Роль государства

Роль государства	Что делает Министерство	Почему это важно
Источник доверия	Дает статус поддержанного пилота	МСП, банки и крупные покупатели быстрее доверяют новой платформе
Организатор диалога	Помогает организовать диалог с производителями, ритейлом, банками и логистикой	Без первых ключевых участников платформа может долго не набрать активность

Роль государства	Что делает Министерство	Почему это важно
Уровень стандартов и данных	Согласует показатели, данные и документальный процесс	Пилот становится измеримым и полезным для политики
Софинансирование пилота	Поддерживает 4-месячный проверяемый пилот	Государство финансирует проверку общественной пользы, а не постоянный бизнес
Решение о масштабировании	По итогам пилота принимает решение о продолжении, доработке или остановке	Масштабирование основано на данных

Государство не должно управлять операционной деятельностью платформы и не должно брать на себя коммерческие риски частной платформы.

## 9. Международные примеры: вложили и получили

Пример	Вклад государства	Измеримый эффект	Вывод для B2BLink
Dubai Traders / Tradeling	Государственно-частное партнерство; цифровизация оптовой торговли МСП; доступ к крупным институциональным покупателям	Платформа используется как инструмент цифровизации оптовой торговли и выхода МСП на региональные и международные рынки	Государство может быть организатором доверия и доступа к рынку, не становясь оператором платформы
Dubai Blink / DAFZA / Dubai 10X	Проект свободной экономической зоны Dubai Airport Freezone в рамках Dubai 10X с участием государственных и отраслевых партнеров	Позднее из этой инициативы вырос Tradeling	Публичная экосистема может снизить риск запуска B2B-платформы
India GeM	Государственная платформа закупок и спрос со стороны государства	В 2023-2024 финансовом году оборот превысил 4 lakh crore INR; заказы, выполненные women MSEs, достигли 35 138 crore INR с момента запуска	Государственный спрос и доверие могут втягивать МСП в формальный цифровой рынок
Korea KONEPS	Национальная инфраструктура электронных закупок	МСП составляют 96.9% из 280 000 зарегистрированных компаний; OECD отмечал влияние системы на использование ИКТ частным сектором	Государственная цифровая инфраструктура может менять поведение бизнеса шире самой системы

Пример	Вклад государства	Измеримый эффект	Вывод для B2BLink
Singapore GeBIZ	Единый портал электронных закупок Министерства финансов	Более 9 000 пользователей из 120 государственных агентств к 2005 году; процесс от тендера до счета и оплаты	Важен полный процесс, а не только каталог товаров
ChileCompra	Национальная электронная платформа закупок	Участие МСП по объему продаж, по данным кейса, выросло с 20% до 47% за первые три года	Цифровые рынки могут расширять доступ МСП и повышать прозрачность
AB InBev BEES	Частная B2B-платформа как рыночный ориентир	В 2024 году оборот BEES составил 49 млрд USD, включая 2.5 млрд USD оборота сторонних товаров	Показывает масштаб B2B-модели при достаточном принятии рынком

## 10. План пилота

Этап	Срок	Результат
Уточнение рамок	2 недели	Категории, показатели, участники, управление, отчетность
Первая рабочая версия	Месяц 1	Регистрация, профили, каталог, административный процесс
Подключение участников	Месяц 2	Первые поставщики, покупатели, логистика, обсуждение банковского процесса
Проверка сделки	Месяц 3	Пилотные заказы, письма о намерениях или сделки с документальным следом
Оценка	Месяц 4	Отчетность, финальный отчет, рекомендация о продолжении или остановке

## 11. Бюджет 75 000 USD

Направление	USD	Назначение
Продукт и разработка	28 000	Первая рабочая версия, каталог, процесс заказов, администрирование, аналитика
Операции и подключение участников	16 000	Подключение участников, обучение, поддержка

Направление	USD	Назначение
Юридическая, налоговая и регуляторная проверка	8 000	Договоры, данные, порядок оплаты, налоговые вопросы
Банки и логистика	7 000	Партнерские процессы, письма о намерениях, практическая проверка
Инфраструктура и безопасность	6 000	Хостинг, доступы, резервные копии, мониторинг
Отчетность и аналитика	5 000	Показатели, отчеты, финальная оценка
Резерв	5 000	Контролируемые изменения рамок пилота
Итого	75 000	4-месячный пилот

## 12. Ежемесячная отчетность

Показатель	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4
Зарегистрированные поставщики	цель 20	цель 50	цель 75	цель 100
Зарегистрированные покупатели	цель 5	цель 15	цель 25	цель 40
Активные категории	цель 2	цель 3	цель 4	цель 5
Товарные позиции	цель 50	цель 150	цель 250	цель 400
Сделки, заказы или письма о намерениях	цель 0-3	цель 5-10	цель 10-20	цель 10-30 суммарно
Логистические партнеры	цель 1	цель 2	цель 2	цель 3
Порядок оплаты	анализ	партнер выбран	практическая проверка	рекомендация
Отчет для Министерства	рамки	ход работ	узкие места	итоговое решение

## 13. Контроль продолжения или остановки

Этап	Продолжать, если	Остановить или изменить, если
Конец 2-й недели	Определены категории, показатели и участники	Нет понятной категории или интереса участников

Этап	Продолжать, если	Остановить или изменить, если
Конец 1-го месяца	Рабочая версия показана, правовой и платежный путь реалистичны	Есть серьезные правовые, платежные риски или риски по данным
Конец 2-го месяца	В работе не менее 50 поставщиков и 15 покупателей	Нет активности покупателей
Конец 3-го месяца	Появляются первые запросы, заказы или письма о намерениях	Участники регистрируются, но не переходят к сделкам
Конец 4-го месяца	Данные подтверждают смысл масштабирования	Общественная польза не измеряется

## 14. Что Министерство получает после 4 месяцев

1. Список подключенных поставщиков и покупателей.
2. Данные по категориям, регионам и активности.
3. Проверенный список барьеров: документы, платежи, логистика, доверие, спрос.
4. Понимание, какие категории готовы к масштабированию.
5. Оценку роли банков и логистики.
6. Рекомендацию: продолжать, доработать или остановить.
7. Основание для привлечения средств ЕС, доноров или расширения через национальные программы поддержки бизнеса.

## 15. Заключение

B2BLink Armenia предлагает государству контролируемый способ проверить, может ли цифровая B2B-платформа дать измеримый экономический эффект:

- годовой расчетный документированный оборот в сценариях от 1.5 млн до 18.0 млн USD к 12-му месяцу;
- соотношение расчетного оборота к стоимости пилота от 20x до 240x;
- конкретные показатели по поставщикам, покупателям, категориям, сделкам и партнерам;
- понятный механизм продолжения или остановки через 4 месяца.

Министерство не принимает решение о постоянном финансировании платформы сейчас. Оно принимает решение о проверяемом пилоте, после которого следующий шаг будет основан на данных.

## Источники

1. IMF. Armenia SBA fifth review press release. 2025-06-27.

2. OECD. Advancing the Digital Transformation of Armenian Businesses. 2024.
3. World Bank. Armenia Trade Competitiveness Diagnostic factsheet. 2024-11-07.
4. Ministry of Economy of Armenia. Armenia's Economic Outlook 2024 Jan-Dec.
5. European Council. EU-Armenia summit materials. 2026-05-04/05.
6. European Commission. EU-Armenia connectivity partnership. 2026-05-05.
7. Dubai DET. Dubai Traders Initiative. 2026-01-26.
8. Dubai Airport Freezone. Dubai Blink Project.
9. Government of Dubai Media Office. Tradeling launch. 2020-04-23.
10. Government of India PIB. Government e-Marketplace. 2024.
11. Korea Ministry of the Interior and Safety. KONEPS e-government best practice.
12. Global Korea Market. KONEPS achievements.
13. Centre for Public Impact. GeBIZ Singapore case.
14. Open Contracting Partnership. ChileCompra shutdown analysis. 2025-05-01.
15. Harvard D3. ChileCompra case.
16. AB InBev. Annual Report 2024.