

ДЕКАБРЬ 2025 | ВЫПУСК № 12

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ



EDRJ.RU

ISSN 2542-0208

Экономическая теория
Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
Управление инновациями
Экономика и управление в образовании
Государственное управление
Региональная экономика
Мировая экономика
Логистика

**НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И
РАЗРАБОТКИ**

**НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ**

№ 12/2025

www.edrj.ru

Нижний Новгород 2025

УДК 33

ББК 65

Э 401

Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №12 - 2025 – 251 с.

ISSN 2542-0208

Статьи журнала содержат информацию, где обсуждаются наиболее актуальные проблемы современного экономического развития и результаты фундаментальных исследований в различных областях знаний экономики и управления.

Журнал предназначен для научных и педагогических работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Все включенные в журнал статьи прошли научное рецензирование и опубликованы в том виде, в котором они были представлены авторами. За содержание статей ответственность несут авторы.

Информация об опубликованных статьях представлена в систему Российского индекса научного цитирования – РИНЦ по договору № 685-10/2015.

Электронная версия журнала находится в свободном доступе на сайте www.edrj.ru

УДК 33

ББК 65

Редакционная коллегия:

Главный редактор – Краснова Наталья Александровна, кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука» (mail@scipro.ru)

Балашова Раиса Ивановна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры “Экономика предприятия” Донецкого национального технического университета.

Глебова Анна Геннадьевна – доктор экономических наук, профессор экономики и управления предприятием ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», член Новой экономической ассоциации. Эксперт научных направлений – антикризисное управление и банкротство, экономика предприятия и предпринимательства, управление.

Кожин Владимир Александрович – заслуженный экономист РФ, доктор экономических наук, профессор кафедры организации и экономики строительства Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета. Эксперт научных направлений – финансы, бюджетирование, экономика предприятия, экономика строительства.

Мазин Александр Леонидович – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Нижегородского института управления, филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Эксперт научных направлений: экономика труда, экономическая теория.

Бикеева Марина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университет им. Н.П. Огарёва. Эксперт научных направлений: социальная ответственность бизнеса, эконометрика, статистика.

Лаврентьева Марина Анатольевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры социальной медицины и организации здравоохранения. ФГБО ВО “Нижегородская государственная медицинская академия” Министерства здравоохранения Российской Федерации. Эксперт научных направлений: учет, анализ, аудит, экономическая теория, экономика труда.

Тиндова Мария Геннадьевна – кандидат экономических наук; доцент кафедры прикладной математики и информатики (Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФБГОУ ВПО РЭУ им. Плеханова). В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей по проблемам экономико-математического моделирования.

Шагалова Татьяна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Эксперт научных направлений: бюджетирование, мировая экономика, ценообразование, экономика предприятия, инновационный менеджмент.

Материалы печатаются с оригиналов, поданных в оргкомитет, ответственность за достоверность информации несут авторы статей

© НОО Профессиональная наука, 2015-2025

Оглавление

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ	7
Авагян М.Г. Анализ дебиторской задолженности и финансовой устойчивости ПАО «Газпром».....	7
Зова В.А. Активизация применения управленческого учёта на предприятиях малого бизнес-проекты и перспективы	15
Мироненко О. В., Пономарева Е. Д. Применение процессного подхода к формированию информации о деятельности медицинской организации.....	24
Попова Ю.А. Роль внутреннего контроля и внутреннего аудита в рамках повышения эффективности управления современной организацией	38
МЕНЕДЖМЕНТ	52
Литвина М.И., Шевченко Д.Р. Развитие бренда работодателя как инструмента привлечения и удержания работников организаций.....	52
Попов Ю.А. Влияние коммуникационных процессов на управление человеческими ресурсами и повышение эффективности деятельности современных организаций	62
МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	75
Седова О.В. Особенности принятия решений по выводу высокотехнологичной продукции на зарубежный рынок в сегменте b-to-b.....	75
РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА	81
Иванцева Д.О., Ковалева М.В. Инвестиционная привлекательность Дальнего Востока: оценка, проблемы и меры по развитию	81
Осипова Е.Э., Авагина О.И., Орлова Е.С. Вызовы устойчивого развития Арктики в современных геополитических условиях.....	86
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ	97
Самаричева М.В. Импортозамещение и технологический суверенитет: теоретические аспекты взаимосвязи в условиях санкционных ограничений.....	97
Шиян Е.И., Васкопова Е.А., Афанасьев А.А. Взаимодействие опыта эксплуатации управляющей компании и застройщика для создания эффективного жилищного фонда	107
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	113
Баскакова П.Р., Смирнова Н.Д. Особенности процесса налогообложения внешнеэкономической деятельности коммерческого банка	113
Колчин А.А., Смирнова Н.Д. Значение оптимизации сервисного сопровождения внутрибанковских операций в условиях цифровизации банковской сферы	120
ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ	127
Иващенко Е.А. Ценообразование на рынках с монополистической конкуренцией: роль бренда и рекламы	127
ЭКОНОМИКА И ПРАВО	134
Текучева С.Н., Везири Н.А. Особенности правового статуса самозанятых граждан и индивидуальных предпринимателей: проблемы разграничения и перспективы развития	134
Текучева С.Н., Мержоева Д.М. Правовые проблемы привлечения к субсидиарной ответственности лиц, контролирующих должника (КДЛ), в делах о несостоятельности (банкротстве)	140
Текучева С.Н., Самойлов Д.Д. Упрощение порядка регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в Российской Федерации: эволюция «регуляторной гильотины» и перспективы цифровизации	145
Текучева С.Н., Самойлова В.С. Регулирование маркетплейсов: дифференциация ответственности оператора и продавцов в российской правоприменительной практике	152
Текучева С.Н., Тадевосян А.С. Патентные «тролли» в предпринимательском праве	157

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	162
Косоногова Е.С. Поведенческие модели малых предпринимателей целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии в контексте реализации принципов экономики цикла	162
Косоногова Е.С., Ефименко Д.Л. Психологические аспекты формирования поведенческих стратегий и коммуникаций субъектов малого предпринимательства.....	179
ЭКОНОМИКА ТРУДА.....	188
Вольнова А.С., Николаева Г.Н. Социальное партнерство как основа формирования структуры компенсационного пакета.....	188
ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ.195	195
Лаптева П.В., Толмачева О.С., Медведева О. В. Формирование человеческого капитала в железнодорожной отрасли в современных условиях 2022-2025 года.....	195
Сафин Р.Р. Разработка мероприятий по организации и сопровождению системы управления проектами строительных организаций в Республике Татарстан.....	200
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ.....	207
Адольф К.В. Риски и угрозы обеспечения социально-экономической безопасности региона в сфере физической культуры и спорта.....	207
Гладских Н.А., Богачёва Е.В., Ишкова А.Е., Бобылева А.Н. Корреляционный анализ социальных индикаторов в экономической безопасности (на примере Воронежской области)	218
Гладских Н.А., Коломыцева О.Ю., Богачева Е.В., Ветров В.В. Регрессионное моделирование социальных индикаторов в экономической безопасности Воронежской области	224
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ.....	231
Мингалеева Е.А. Российская экономическая мысль	231
Раянов Э.Н., Хафизов А.Р., Кришталь В.Ф. Ключевые факторы стимулирования инвестиционной активности в российской экономике.....	240
Тютин Д.В. Методические аспекты преподавания междисциплинарного модуля «бизнес-аналитик» студентам направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».....	245

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ

УДК 33

Авагян М.Г. Анализ дебиторской задолженности и финансовой устойчивости ПАО «Газпром»

Analysis of accounts receivable and financial stability of PJSC Gazprom

Авагян Мария Гайковна,

кафедра отраслевой экономики и управления природными ресурсами,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация

Avagyan Maria Gaikovna,

Department of Industrial Economics and Natural Resource Management,
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation

Аннотация. Статья посвящена анализу дебиторской задолженности и финансовой устойчивости ПАО «Газпром». Анализ проводился несколькими методами: горизонтальный, вертикальный, коэффициентный и корреляционно-регрессионный анализ. В работе проводится оценка способности предприятия своевременно и в полном объеме погашать краткосрочные обязательства. Также рассматривается степень финансовой независимости компании и её способность сохранять платёжеспособность в долгосрочной перспективе. Для более полного анализа рассмотрели также финансовую устойчивость предприятия.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, горизонтальный анализ, вертикальный анализ, коэффициентный анализ, анализ финансовой устойчивости

Abstract. This article analyzes the accounts receivable and financial stability of PJSC Gazprom. The analysis was conducted using several methods: horizontal, vertical, ratio, and correlation-regression analysis. The paper assesses the company's ability to repay short-term liabilities in a timely and full manner. It also examines the company's level of financial independence and its ability to maintain long-term solvency. For a more comprehensive analysis, the company's financial stability was also examined.

Keywords: accounts receivable, horizontal analysis, vertical analysis, ratio analysis, financial stability analysis

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Горизонтальный анализ дебиторской задолженности ПАО «Газпром»

Для более развернутого анализа дебиторской задолженности проведем горизонтальный анализ. В таблице 1 представлен горизонтальный анализ дебиторской задолженности.

Таблица 1

Горизонтальный анализ дебиторской задолженности предприятия ПАО «Газпром» за 2014–2024 гг.

Год	Объем дебиторской задолженности, млн р.	Цепное отклонение		Базисное отклонение	
		абсолютное, млн р.	относительное, проц.	абсолютное, млн р.	относительное, проц.
2014	1 959 541	-	-	-	-
2015	2 515 376	555 835	28	555 835	28
2016	1 760 888	-754 488	-30	-198 653	-10
2017	1 744 988	-15 900	-1	-214 553	-11
2018	2 120 688	375 700	22	161 148	8
2019	1 876 596	-244 093	-12	-82 945	-4
2020	2 174 060	297 465	16	214 520	11
2021	3 283 620	1 109 560	51	1 324 079	68
2022	2 899 225	-384 395	-12	939 684	48
2023	2 594 824	-304 401	-10	635 283	32
2024	2 835 601	240 777	9	876 060	45

Анализ динамики дебиторской задолженности (ДЗ) ПАО «Газпром» на основе предоставленных данных показывает волатильный, но в целом восходящий тренд, обусловленный колебаниями цен на энергоносители, geopolитическими факторами (санкции, экспорт в Европу и Азию) и расширением бизнеса (газовые контракты, инфраструктурные проекты). В 2018–2020 гг. происходит восстановление с колебаниями (+22 % в 2018 г., -12 % в 2019 г., +16 % в 2020 г. цепное; +8 %, +11 % базисное) — эффект «Турецкого потока» и азиатских поставок [3]. Пандемия COVID-19 временно снизила спрос, но субсидии и диверсификация повлияли положительно на ДЗ, ежегодно увеличивая ее

Общий объем ДЗ вырос с 1,96 трлн р. в 2014 г. до 2,84 трлн р. в 2024 г. (+45 % базисное отклонение), с пиком в 3,28 трлн р. (2021 г., +68 % к базису). Цепные изменения отражают цикличность: среднегодовой рост составляет примерно 10–15 %, но с резкими спадами в кризисные периоды (до -30 %). Общий эффект — накопление около одного трлн р. дополнительной ДЗ к 2024 г., что усиливает активы, но повышает риски ликвидности [4].

Динамика объемов ДЗ представлена в графическом виде (см. рис. 1). Рисунок вновь подтверждает, что происходит неравномерный рост поставок газа.

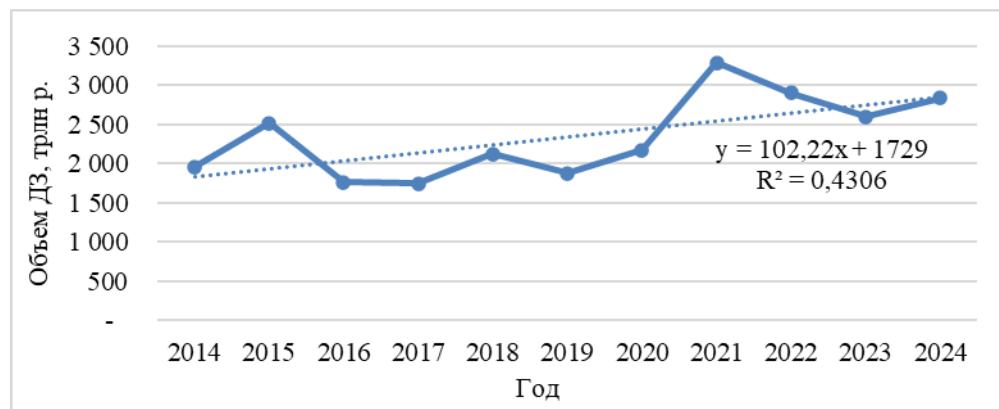


Рис. 1. Динамика объема дебиторской задолженности ПАО «Газпром» за период 2014–2024 гг., трлн р.

Исходя из линии тренда при изменении индекса года x на один (с одного года на следующий) дебиторская задолженность компании увеличивается в среднем на 102,22 млрд р.

Вертикальный анализ дебиторской задолженности ПАО «Газпром»

Вертикальный анализ ДЗ представлен в таблице 2. В результате технической проверки отклонений не обнаружено.

Таблица 2

Вертикальный анализ дебиторской задолженности предприятия ПАО «Газпром»
за 2014–2024 гг.

Дебиторская задолженность	Значение показателя по годам										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Общий объем, трлн р., в т.ч.:	1,96	2,52	1,76	1,74	2,12	1,88	2,17	3,28	2,90	2,59	2,84
срок погашения более 12 мес. трлн р.	0,50	0,48	0,38	0,43	0,58	0,78	0,52	0,73	0,56	0,63	0,92
срок погашения менее 12 мес. трлн р.	1,46	2,04	1,38	1,31	1,54	1,10	1,65	2,56	2,34	1,97	1,91
Структура, проц.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
срок погашения более 12 мес. трлн р.	25	19	21	25	27	41	24	22	19	24	33
срок погашения менее 12 мес. трлн р.	75	81	79	75	73	59	76	78	81	76	67

Из представленного анализа видно, что наибольшую долю в структуре занимает краткосрочная дебиторская задолженность. Для более детальной ее оценки рассмотрим ее структуру (см. табл. 3).

Таблица 3

Вертикальный анализ краткосрочной дебиторской задолженности ПАО «Газпром» за 2014–2024 гг.

Наименование показателя	Значение показателя по годам										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ДЗ < 12 мес. трлн р. в т.ч.:	1,46	2,04	1,38	1,31	1,54	1,10	1,65	2,56	2,34	1,97	1,91
покупатели и заказчики, трлн р.	0,57	0,83	0,69	0,62	0,78	0,54	0,58	1,01	1,20	0,86	1,08
авансы выданные, трлн р.	0,04	0,05	0,09	0,18	0,11	0,11	0,25	0,41	0,15	0,02	0,02
прочие дебиторы, трлн р.	0,85	1,16	0,61	0,52	0,66	0,45	0,82	1,14	0,99	1,08	0,81
Структура, проц.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
покупатели и заказчики	39	41	50	47	51	49	35	39	51	44	57
авансы выданные	3	3	7	13	7	10	15	16	6	1	1
прочие дебиторы	58	57	44	39	43	41	50	45	42	55	42

В структуре краткосрочной ДЗ наименьшую долю занимают выданные авансы, преобладает ДЗ покупателей и прочих дебиторов. Компания минимизирует отток денежных средств заранее (выдачу авансов).

Все это указывает на относительно высокую операционную эффективность краткосрочной ДЗ: преобладание ДЗ покупателей (от текущих поставок газа) и прочих дебиторов (внутренние расчеты с дочерними компаниями и партнерами) отражает активные продажи и вертикальную интеграцию в отрасли, где авансы минимальны из-за стандартных контрактов. Однако риски остаются от возможных просрочек прочих дебиторов (геополитика, санкции), требуя мониторинга для поддержания оборотного капитала.

Коэффициентный анализ финансовой устойчивости ПАО «Газпром»

Коэффициентный анализ финансовой устойчивости представляет собой ключевой инструмент экономического анализа, позволяющий оценить способность предприятия поддерживать баланс между собственными и заемными источниками финансирования, а также обеспечивать долгосрочную платежеспособность и

независимость от внешних кредиторов [2]. Представим коэффициентный анализ в таблице 4.

Таблица 4

Коэффициентный анализ ПАО «Газпром» за 2018–2024 гг.

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя по годам						
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,58	0,39	0,40	0,64	0,18	0,17	0,09
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,6-0,8	1,37	0,92	1,13	1,48	1,15	0,88	0,69
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,5	1,96	1,65	1,65	1,91	1,69	1,35	1,22
Коэффициент автономии	>0,5	0,68	0,69	0,65	0,67	0,70	0,66	0,62
Коэффициент финансовой устойчивости	>0,5	0,88	0,87	0,86	0,85	0,90	0,89	0,88

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может реально погасить в ближайшее время за счет денежных средств, в данном случае лишь 9 %, наименьшее значение за 2018–2024 гг.

Коэффициент промежуточной ликвидности отражает возможность погашения краткосрочных обязательств с помощью денежных средств, быстрореализуемых ценных бумаг и ожидаемых денежных платежей, на предприятии он равен 69 % несмотря на то, что значение коэффициента в норме, в 2024г. [5]. Оно демонстрирует наименьшее за анализируемый период значение.

Компания демонстрирует высокую финансовую устойчивость, 88 % оборотных активов финансируется за счет собственных источников, но низкая абсолютная ликвидность требует внимания к управлению оборотным капиталом для минимизации рисков [6].

Корреляционно-регрессионный анализ дебиторской задолженности ПАО «Газпром»

Проведем корреляционно-регрессионный анализ дебиторской задолженности, чтобы выявить связи между объемом добычи газа, как фактором хозяйственной деятельности и оценим его степень взаимозависимости с дебиторской задолженностью предприятия ПАО «Газпром».

Выдвинем следующую гипотезу: существует значимая взаимосвязь между объемом ДЗ и объемом добычи в компании. Для проверки гипотезы воспользуемся данными годового отчета ПАО «Газпром» и представим их в таблице 5.

Таблица 5

Показатели для построения корреляционно-регрессионного анализа ПАО «Газпром» за 2014–2024 гг.

Год	Наименование показателя	
	Объем ДЗ, млрд р. Y	Объем добычи газа, млрд м ³ X
2014	1 960	444
2015	2 515	418
2016	1 761	419
2017	1 745	471
2018	2 121	498
2019	1 877	500
2020	2 174	454
2021	3 284	514
2022	2 899	412
2023	2 595	358
2024	2 836	416

В качестве независимой переменной X был взят объем добычи газа, а зависимой переменной Y была выбрана ДЗ. Представим графическое отображение анализа (см. рис. 2).

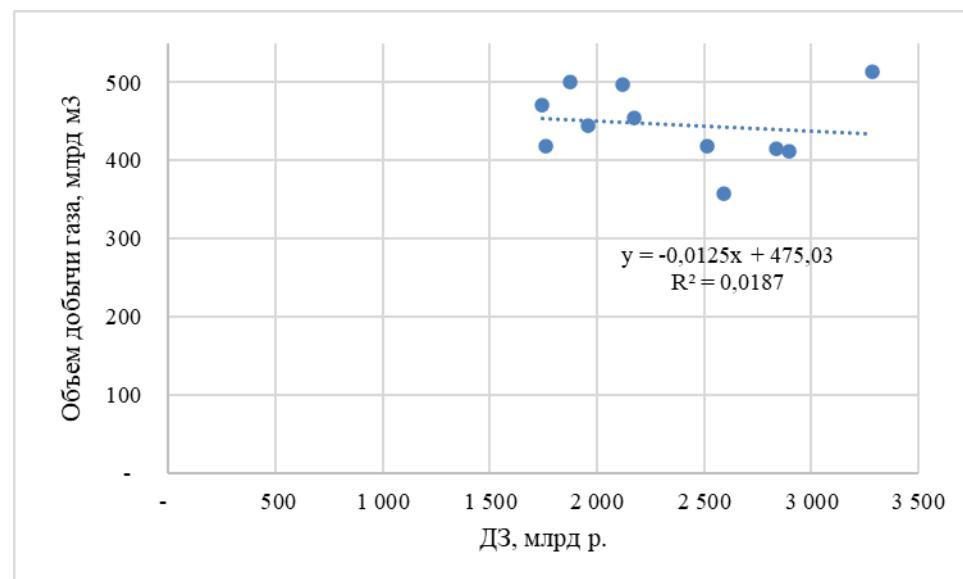


Рис. 2. Точечный график корреляционно-регрессионного анализа зависимости ДЗ от объема добычи ПАО «Газпром» за период 2014–2024 гг.

Уравнение графика говорит о том, что при увеличении объема добычи на 1 млрд м³ ДЗ ПАО «Газпром» увеличивается в среднем на 0,0125 млрд р. Коэффициент детерминации показывает, что вариация объема добычи объясняет 1,8 % изменчивости

ДЗ компании (слабая связь). Оставшиеся объясняются другими факторами, неучтенными в модели.

Исходя из всего вышесказанного, выдвинутая гипотеза о наличии значимой взаимосвязи между объемом дебиторской задолженности и объемом добычи газа в предприятии ПАО «Газпром» — не подтверждается.

Объем дебиторской задолженности, по всей видимости, зависит от других, более существенных факторов, таких как:

1. Условия договоров с контрагентами (сроки оплаты, отсрочки).
2. Платежеспособность покупателей.
3. Эффективность системы внутреннего контроля за дебиторской задолженностью.
4. Общая макроэкономическая ситуация и др.

Анализ дебиторской задолженности предприятия ПАО «Газпром» за период 2014–2024 гг. подтверждает роль компании как ключевого игрока в глобальной энергетической отрасли, с акцентом на добычу, транспортировку и реализацию газа. Социально-экономические показатели также демонстрируют рост.

Финансовые результаты Газпрома за 2024 год значительно улучшились, что делает компанию интересной для инвесторов. Основным драйвером роста стала стабилизация и рост цен на газ на внешних рынках, особенно в странах Азии. В целом, ДЗ ПАО «Газпром» остается управляемым активом, поддерживающим рост, но подверженным внешним рискам. Рекомендуется усилить мониторинг просрочек, диверсифицировать рынки (Азия, СПГ), страховывать валютные риски для минимизации финансовой нагрузки. При ре-ализации базового сценария компания сохранит лидерство, способствуя устойчивому развитию энергетики страны.

Библиографический список

1. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] – URL: ПАО «Газпром»/(дата обращения: 05.09.2025).
2. Даренская А. В., Шор И. М. Повышение экономической безопасности хозяйствующего субъекта на основе анализа и прогнозирования финансовой устойчивости //Форум молодых ученых. – 2024. – №. 6 (94). – С. 189-200.
3. Перов А. В. Мировой рынок энергоресурсов в условиях санкций: спрос и предложение, нетрадиционная энергетика, конкуренция и geopolитика //Геоэкономика энергетики. – 2023. – №. 3 (23). – С. 44-63.
4. Губина О. В., Булина М. В. ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРЫ АКТИВОВ НА УРОВЕНЬ ЛИКВИДНОСТИ И ПЛАТЁЖЕСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ //Проблемы управления устойчивым развитием бизнес структур разных сфер деятельности. – 2017. – С. 60-64.

5. Захарова Ю. Н., Леонова А. С. Анализ ликвидности и платежеспособности сельскохозяйственной организации // В сборнике: Научные исследования и разработки. – 2016. – С. 392-399.

6. Мурашева Е. А. Политика предприятия по управлению оборотным капиталом в целях укрепления его финансового положения: магистерская диссертация : дис. – б. и., 2020.

УДК 33

Зова В.А. Активизация применения управленческого учёта на предприятиях малого бизнес-проекты и перспективы

Activating the use of management accounting in small businesses: projects and prospects

Зова Виктория Анатольевна

кандидат экономических наук, доцент кафедры Бухгалтерского учёта и аудита УрГЭУ.

Zova Victoria Anatolyevna,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Auditing, USUE.

Аннотация. В статье представлена структура и динамика развития малого бизнеса в Республике Крым. Определены предпосылки и основные направления применения управленческого учёта на предприятиях данного сектора экономики в учётно аналитической работе..Приведены аналитические расчёты как доказательство,свидетельствующие, что управленческий учёт является важнейшим инструментом, позволяющим предприятию провести диагностику финансово- хозяйственной деятельности и обеспечивать финансово- налоговый мониторинг.

Ключевые слова: субъекты малого бизнеса; бухгалтерский учёт; анализ, управленческий учёт.

Abstract. This article presents the structure and development dynamics of small businesses in the Republic of Crimea. It identifies the prerequisites and key areas for applying management accounting in accounting and analytical work at enterprises in this economic sector. Analytical calculations are provided as evidence demonstrating that management accounting is a vital tool for enterprises to diagnose their financial and economic activities and ensure financial and tax monitoring.

Keywords: small businesses; accounting; analytics; management accounting.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение Такая отрасль экономики Республики Крым, как розничная торговля в секторе субъектов малого и среднего бизнеса особенно в сложившейся нынешней экономической ситуации, очень остро нуждается в учётной поддержке. И самое главное, чтобы эту истину понимали и осознавали собственники, руководители и менеджеры высшего звена таких организаций ритейла. А ещё более важно, чтобы перечисленные категории лиц предпринимали соответствующие действия для адаптации торговой отрасли, путём изучения лимита УСН — а при риске его превышения смогли подготовить бизнес - план перехода на ОСНО. На предприятиях малого и среднего бизнеса актуально пересмотреть затраты с учётом роста неналоговых сборов — особенно если торговая деятельность основывается на работе с алкогольной продукцией. Активировать сервисы оценки деловой репутации и обновить работу с первичным учётом и внедрение управленческого учёта от маркетплейсов. Если сегмент данных предприятий в силу упрощенного учёта многие годы обходился сокращёнными аналитическими предпосылками ведения бизнеса. То сегодняшние реалии открывают необходимость в полной мере сформировать и использовать три базовые настройки учёта : полный бухгалтерский и налоговый и

сформировать систему управленческого учёта с целью формирования и достижения - стратегических задач бизнеса

Основной материал. На протяжении последних 10 лет бизнес жил на льготах, упрощёнке и надежде, что налоговую систему не тронут до 2030 года. Всё это — не теория, а факты с ПМЭФ-2025, озвученные первыми лицами страны. [2,3]. Внедрение системы управленческого учёта, в деятельность предприятий розничной торговли СМБ (субъектов малого бизнеса) чрезвычайно важна, особенно в современных, быстроменяющихся условиях. Это объясняется тем, что руководителям организаций ритейла необходимо в кратчайшие сроки адаптировать процесс ведения деятельности субъектов малого и среднего бизнеса в данной отрасли, под быстро меняющуюся внешнюю налоговую среду. А это достигается путём оперативного сбора большого количества информации, её обработки, компоновки, систематизации и анализа, а затем принятия важных управленческих решений, на основании проведённой работы. И именно внедрение управленческого учёта поможет в этих вопросах менеджерам высшего звена торговых организаций. Что касается положений управленческого учёта, то естественно, должны также взаимодействовать и со всеми остальными отделами, существующими на предприятии. В мае 2025 года на встрече Владимира Путина с представителями «Деловой России» обсуждался вопрос о недобросовестных налогоплательщиках и возможных налоговых схемах в торговле. По итогам майской встречи президент в июне 2025 утвердил перечень поручений министрам. Одно из них — проанализировать текущие параметры УСН и предложить корректировки в НК РФ для малых организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих торговую деятельность. Сервис оценки юрлиц от ФНС может стать обязательным не только при госконтрактах, но и при заключении любых коммерческих договоров. То есть — до подписания соглашения контрагент может запросить вашу оценку от ФНС, это усилит требования к деловой репутации. Бухгалтерам придётся не только вести отчётность, но и следить за имиджем компании в глазах налоговой. Введение в хозяйственный оборот управленческого учёта становиться неотъемлемым элементом ведения бизнеса. Нужно отметить что в рамках Республики Крым малый и средний бизнес уже давно стал « не малым» как по субъектам хозяйствования так и по количеству работающих., см данные таб 1, сложившиеся условия льготного управления безусловно привели к положительной динамике роста за последние 5 лет.

Таблица 1

Количество предприятий малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей в Республике Крым за 2021-2025гг

Показатель	10.08. 2021г	10.08. 2022г	10.08. 2023г	10.08. 2024г	10.08. 2025г	TP 2022 К 2021	TP 2023 К 2022	TP 2024 К 2023	TP 2025 К 2024
СМБ, ед	3704	3965	4173	4697	4972	107	105	112,5	105,9
Численность работающих в СМБ, ед	94940	98291	96541	98342	97761	103,5	98,2	101,9	99,4
Работников ИП, ед	2652	4029	5023	6673	7341	151,9	124,7	132,8	110

Составлено автором на основании открытых данных Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства Федеральной налоговой службы РФ : <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>

Оценивая динамику изменения показателей малого бизнеса в Крыму отмечаем устойчивую позицию. С незначительными колебаниями в количестве занятых. Данная сфера экономики наращивает охват привлекаемых субъектов бизнеса. Это свидетельствует о том, что активно развивается сектор предпринимательской активности. Предпринимательская деятельность состоит из нескольких функциональных составляющих – коммерческой, инновационной, производственной, финансовой и т.п. Для согласования всех этих видов деятельности, оптимального сочетания факторов производства, создания единой экономической системы служит специфическая сфера управления, обеспечивающая планирование, компанию, мотивацию и контроль. Чтобы управлять предприятиями разных форм собственности и хозяйством в целом, необходимо иметь информацию о хозяйственной деятельности и условиях её осуществления по каждому предприятию (размер, состав и структура активов, структура капитала и источники его формирования, развитие отдельных отраслей и т.п.). Все эти сведения можно получить из данных учёта, а также посредством обработки учётной информации. Мониторинг изменения учётно аналитических условий в деятельности малого и среднего бизнеса в 2026 году могут координационно «изменить» подход к отражению учётной информации и составлению отчётности предприятий данной категории. Это касается правил применения упрощённой системы налогообложения и отражения финансовой отчётности торговых предприятий. Возможно применение новых правил с 1 го января 2026года. Поэтапное снижение лимита порога выручки до 30 мил рублей для предприятий ретейла сегмента малого бизнеса с дальнейшей возможностью выбора 5% ставки налога и в последующем переходе на единую основу плательщиков НДС. [3]Сегодня актуально

обсудить как региональные так и общие проблемы данного вопроса. Отчетность станет сложнее, поэтому не обойтись без штатного бухгалтера или специалиста на аутсорсинге. Из-за этого мелкие магазины и лавки окажутся под угрозой, потому что бизнес может перестать приносить прибыль. Очевидным становится актуальность введения учётно аналитических методов работы в данных предприятиях. Динамика выручки, темпы приближения к порогу 30 мил рублей, расчёт налоговой нагрузки, определение маржинального дохода Это только первостепенный перечень необходимых аналитических процедур которые ложатся на плечи данных предпринимателей. Далее необходимо определение оценки изменения прибыли, чтобы оценить изменение прибыли, и решить, нужно ли пересмотреть цены или сократить расходы. Переход на общую систему налогообложения и уплата НДС потребуют выставления счетов-фактур, учёта входящего и исходящего НДС, подачи налоговых деклараций. Если сейчас упрощённый учёт, необходимо настроить процессы заранее, чтобы спокойно работать после изменений. Активация работы бухгалтерского персонала или введение инструментов налогового или аудиторского мониторинга, он поможет определить, что выгоднее для вашего бизнеса: платить 5% без вычетов или 20% с вычетами. И в целом определить, как изменения повлияют на развитие бизнеса. Некоторые предприниматели рассматривают разделение направлений деятельности по разным ИП или ООО, чтобы остаться на УСН. Такие шаги нужно просчитать и обсудить с бухгалтером и юристом, чтобы избежать рисков. дробление бизнеса, доначисления налоги и штрафов за нарушения. Подготовиться к изменениям заранее, чтобы оптимизировать финансовую нагрузку и сохранить стабильность бизнеса возможно проведя управлеченческий учётный анализ и ввести в деятельность субъекта учётно аналитические процедуры, определяющие в первую очередь его показатели развития бизнеса, величины оборота и маржинальной прибыли, элементарно определить запас финансовой устойчивости, поскольку многие предприятия : во первых, не понимают попадут ли они в нишу реформируемых, до тех пор пока им не придёт уведомление или предписание о переходе с органов налогового контроля, а во вторых, не проводят оценку бизнеса и не рассчитывают аналитику и прогноз последствий, перекладывая каждое изменение исключительно на затратный механизм, что просто произведёт удорожания товаров , в системе перепродажи. Многие малые субъекты не осознавая, что давно переросли налоговую льготу развивающегося бизнеса и пользуются упрощённой системой исключительно для наращивания показателей результативности. Существенность изменений в данном секторе экономики напрямую зависит от его структурного веса в общем обороте осуществлённом субъектами малого и среднего бизнеса в Республике. Структура оборота организаций в Республике Крым по видам деятельности представлена в таблице 2

Таблица 2.

Структура основных показателей деятельности малых предприятий по видам
деятельности за январь декабрь 2024г по Республике Крым

Показатель	Оборот организаций, мил руб		Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами, мил рубл	Продано товаров Несобственного производства
	мил руб	Удельный вес в %		
Всего	249,8	100	131,4	118, 4
В том числе				
Сельское, лесное хозяйство, рыболовство и рыбоводство	13,4	5,3	13,2	0,2
Добыча полезных ископаемых	3,74	1,5	3,7	0,04
Обрабатывающие производства	36,5	14,6	32,7	3,8
Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондесционирование воздуха	2,2	0,8		
Водоснабжение и водоотведение, организация сбора и утилизация отходов	0,1	0,04		
строительство	32,7	13,1	31,5	1,2
Торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств	111,8	44,8	2,9	108,9
Транспортировка и хранение	10,8	4,3	9,2	1,6
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	9,4	3,8	9,0	0,4
Деятельность в области информации и связи	5,6	2,2	5,4	0,2
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	5,5	2,3	5,3	0,2
Деятельность профессиональная, научная и техническая	5,9	2,4		
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	3,5	1,4	3,4	0,1
Образование	0,79	0,38		
Деятельность в области здравоохранения и социальные услуги	6,8	2,7	6,758	0,042
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	,0,54	0,3	5,4	-
Прочие виды услуг	0,2	0,08	0,05	0,15

Таблица составлена автором на основании открытых данных «Статистические показатели развития предпринимательства в регионе» портала МСП Республики Крым:
<https://business.rk.gov.ru/content/>

Исходя из представленных данных видно, что именно сектор торговли занимает практически половину всего сформированного малого бизнеса в Республике Крым . И перспективные изменения в системе учёта и налогообложения безусловно повлекут определённые последствия. На примере исследуемого предприятия ООО «Инвест»

проведём предварительный управленческий анализ основных пороговых показателей. Очевидно, что организация розничной торговли ООО «Инвест» является небольшим предприятием, относящимся к малому бизнесу и имеющему в штате небольшое количество сотрудников. В связи с этим у ООО «Инвест» отсутствует возможность, равно как и необходимость в создании специализированной службы, занимающейся учётно-аналитическими исследованиями. Также у предприятия ритейла ООО «Инвест», на основании специфики деятельности, отсутствует необходимость в обращении к специализированным организациям – центрам управленческого учёта. Обязанность по созданию, ведению и обновлению системы информационного обеспечения учётной политики предприятия возложена непосредственно на сотрудников фирмы, а именно на главного бухгалтера и старшего продавца.

Таблица 3

Темпы роста розничного товарооборота ООО «Инвест», %

Показатель	2023г 2кв	2023г 3кв	2023г 3 кв	2024г 1кв	2024г 2кв	2024г 3кв	2024г 4кв
Розничный товарооборот	63,9	94,65	264,98	74,96	62,14	114,26	187,18

Рассчитано по: Данные бухгалтерского учёта и статистической отчётности ООО «Инвест»

Таблица 4

Темпы роста розничного товарооборота ООО «Инвест» по товарным группам, %

Товарная группа	2023 г.				2024 г.			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Вино	-	20,99	201,17	15,79	475,08	61,01	323,99	130,57
Коньяк	-	44,40	131,62	242,54	119,02	24,00	72,24	640,83
Виски	-	59,45	48,30	689,95	104,08	134,15	43,51	3,60
Водка	-	17,42	48,95	2602,34	56,77	19,73	99,87	666,17
Пиво	-	192,34	52,59	328,35	79,73	7,61	159,62	1106,02
Кальвадос	-	14,92	45,33	1080,88	93,13	66,54	230,74	44,43
Сидр	-	12,56	1191,94	209,40	106,72	24,37	196,40	268,18
Ликер	-	431,77	128,66	140,03	29,55	103,13	232,05	185,23
Ром	-	198,74	12,36	645,53	50,29	345,99	22,41	7,32
Текила	-	50,48	78,34	477,83	43,14	57,73	116,92	55,49
Абсент	-	684,66	157,26	97,89	64,49	150,54	162,71	137,91
Всего	-	63,90	94,65	264,98	74,96	62,14	114,26	187,18

Рассчитано по: Данные бухгалтерского учета и статистической отчетности ООО «Инвест»

Естественно является недопустимым продолжение деятельности организации ритейла ООО «Инвест» следуя уже намеченным направлениям в проведении учётной и ценовой политик. Значит необходимо изменить упомянутые политики или и вовсе

разработать новые, после чего оценить эффективность их применения на практике, прибегнув к проведению оперативного анализа. Если говорить о более конкретных рекомендациях, то руководству организации следует также выделить средства на проведение и иных, более сложных и трудоёмких видов анализа, например, таких как CVP-анализ, анализ товарных групп, а также провести оценку эффективности, проводимой на предприятии ценовой политики и финансовой деятельности.

Расчёт основных показателей CVP-анализа для предприятия ритейла, ООО «Инвест» за 2023 и 2024 гг. приведен в таблице 5.

Таблица 5

Расчёт основных показателей CVP-анализа ООО «Инвест»

Показатели	2023	2024	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1. Выручка, тыс. руб.	370517	413495	42978	111,6
2. Переменные затраты в себестоимости продаж, тыс. руб.	53836	47810	-6026	88,81
3. Постоянные затраты в себестоимости, тыс. руб.	301215	296535	-4680	98,45
4. Маржинальный доход, тыс. руб.	316681	365685	49004	115,47
5. Уровень маржинального дохода, %	85,47	88,44	2,97	103,47
6. Планируемая прибыль, тыс. руб.	15466	69150	53684	447,11
7. Порог рентабельности, тыс. руб.	352421,77	335304,26	-17117,51	95,14
8. Запас финансовой прочности, %	4,88	18,91	14,03	387,5
9. Операционный рычаг	20,47	5,29	-15,18	25,84

Рассчитано по: Данные бухгалтерского учета и статистической отчетности ООО «Инвест»

Как видно из расчётов показателей CVP-анализа для организации ритейла ООО «Инвест»: уровень маржинального дохода предприятия за период с 2023 года по 2024 год увеличился на 3,5 % и составил 88,44%; порог рентабельности организации ритейла ООО «Инвест» в 2024 году составил 335 304, 26 тыс. руб., это значит, что по сравнению с предыдущим 2023 годом он сократился на 4,86%. Это обстоятельство носит положительный характер и означает, что хозяйственная деятельность предприятия за рассматриваемый период привела к увеличению его финансовой устойчивости; величина запаса финансовой прочности в 2024 году по сравнению с 2023 годом увеличилась на 14,03 п.п. и составила 18,91%. Это тоже характеризует применяемые на предприятии учётная политики с положительной стороны. Однако, установлено, что при исследовании предприятий, следуя алгоритму применения CVP-анализа,

оптимальный уровень величины запаса финансовой прочности должен составлять 30%, то есть при эффективном функционировании предприятия, данный показатель должен быть не менее 30%. Что касается анализируемого предприятия ООО «Инвест», то величина запаса финансовой прочности равно всего лишь 18,91%, а это ниже оптимального уровня (не ниже 30%). То есть, говоря другими словами, организация ритейла ООО «Инвест» в случае уменьшения объема сбыта реализуемой продукции не сможет эффективно функционировать в случае наступления сложной экономической или даже кризисной ситуации. В связи с этим, чтобы улучшить финансовое положение организации ритейла, целесообразно разработать, предложить и внедрить мероприятия по повышению уровня финансовой прочности ООО «Инвест». В связи с тем, что как видно из рассчитанных показателей CVP-анализа торгового предприятия ООО «Инвест» за 2023-2024 годы, его запас финансовой прочности не достигает необходимого тридцатипроцентного уровня, руководству данной организации следует принять меры по улучшению состояния финансовых дел компании и увеличения эффективности её коммерческой деятельности. Для повышения уровня величины запаса финансовой прочности, необходимо в первую очередь уделить внимание созданию условий для повышения уровня продаж и увеличения выручки. Регулярное проведение CVP – анализа, позволяет отслеживать в динамике положение фирмы и делать выводы о степени эффективности или неэффективности принятых изменений в учётную политику. А на основании этого выводов руководитель будет способен оперативно реагировать на отмеченные изменения и корректировать направления перечисленных политик. Безусловно в процессе перехода с упрощённой системы налогообложения на общую данное предприятие столкнётся с рядом трудностей, но проведённая предварительная диагностика уже даёт понимание о проблемах малого бизнеса. А с учётом того что данный сегмент предприятий вольются в общую систему торгово-экономических отношений, необходима активизация внедрения управлеченческого учёта, и контроллинга учётно аналитических процессов, что бы не потерять долю прибыли на рынке.

Выводы. Изменение системы налогообложений субъектов малого бизнеса это абсолютно необходимая на сегодня учётно финансовая процедура. Из приведённого исследования представлено, что предприятия включённые с систему перехода это предприятия торговли, в основном достигают порога финансовых показателей оборота от 30 до 60 мил в год. Активно наращивая темпы продаж. Сектор данных предприятий устойчиво доминирует на региональном рынке и определённо накопило конкурентные преимущества. Оценивая деятельность предприятий определённо можно сделать вывод , что на сегодня они обладают запасом финансовой прочности и высокими темпами наращивания оборотов. Процесс диагностики – это не разовое действие, а

постоянная систематическая деятельность, эффективность которой в значительной степени обуславливается накопленным опытом. Таким образом, процесс диагностики финансово-экономической деятельности предприятия предполагает построение системы контроля и анализа, что позволяет удовлетворить потребности как внутренних, так и внешних пользователей. является изучение основных условий функционирования, структуры имущества и источника капитала предприятия, а также выявление основных направлений дальнейшего анализа эффективности использования капитала и укрепления его финансовой устойчивости. ресурсов целесообразно использовать для реализации той или иной предпринимательской идеи; как добиться финансово-экономической безопасности фирмы и конкурентоспособности её продукции на рынках. Приступая к любому проекту, руководство предприятия должно чётко определить источники финансирования на протяжении всего жизненного цикла проекта. Как показывает практика, проблема финансирования является первоначальной и конечной в любой хозяйственной деятельности. В условиях рыночной экономики значительно возрастает значение финансовых ресурсов предприятия, которые должны создать условия для формирования оптимальной структуры капитала предприятия и наращивания его потенциала. Переход на общую систему налогообложения и ведение полной системы учёта, использование всех инструментов учётной политики и контроля, определит необходимость проведения данных аналитических работ. Соответственно это определяет и финансово-налоговый имидж предприятия и характеризует его как работодателя в точке роста, т е повышающего заработную плату а не скрывающего доходы работающих в минималку. И определённо ведение управлеченческого учёта на данных предприятиях направит бизнес на развитие и укрепление конкурентных преимуществ. Данные тенденции направлены на создание новых условий для роста и развития российского предпринимательства.

Библиографический список

1. Мартынова А.М.Аспекты развития и поддержки малого предпринимательства в Крыму.интерактивная наука №4.2023г стр 89-91
2. Озерова Марина Изменения в налоговом законодательстве с 2026 года<https://nalog-nalog.ru/nalogovye>
3. Какие налоговые новации ждут «упрощёнку» в 2026 году?Финансовый университет при Правительстве РФ. 18 августа :<https://www.fa.ru/university/август>

УДК 303:614:658

Мироненко О. В., Пономарева Е. Д. Применение процессного подхода к формированию информации о деятельности медицинской организации

Application of a process approach to the formation of information on the activities of a medical organization

Мироненко Оксана Владимировна,

кандидат экономических наук, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита, доцент,
 Костромской государственный университет, г. Кострома

Пономарева Екатерина Дмитриевна,

магистрант, Костромской государственный университет, г. Кострома
 Mironenko Oksana Vladimirovna,

Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Accounting and Auditing, Associate
 Professor, Kostroma State University, Kostroma

Ekataterina Dmitrievna Ponomareva,

Master's student, Kostroma State University, Kostroma

Аннотация. В статье обоснована значимость анализа и оптимизации бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации в условиях динамичных изменений отрасли здравоохранения и ее специфики. Представлена методика системного анализа бизнес-процесса с использованием современных критериев оценки эффективности, включающих результативность, стоимость, время, качество и фрагментацию. Определены специфические факторы, влияющие на функционирование медицинских учреждений, в том числе необходимость применения системы маркировки «Честный знак». Разработана и представлена модель бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации. На основе проведенного анализа установлена низкая эффективность существующего бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации, и предложено его совершенствование с разработкой новой модели.

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процесс, формирование информации, медицинская организация, анализ бизнес-процесса, модель бизнес-процесса.

Abstract. This article substantiates the importance of analyzing and optimizing the business process of generating information about a medical organization's activities in the context of dynamic changes in the healthcare industry and its specifics. A methodology for systems analysis of the business process is presented using modern performance evaluation criteria, including effectiveness, cost, time, quality, and fragmentation. Specific factors influencing the functioning of medical institutions are identified, including the need to apply the "Honest Sign" labeling system. A business process model for generating information about a medical organization's activities is developed and presented. Based on the analysis, the low efficiency of the existing business process for generating information about the medical organization's activities is established, and its improvement through the development of a new model is proposed.

Keywords: process approach, business process, information generation, medical organization, business process analysis, business process model.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

В условиях повышенной неопределенности и нестабильности внешней среды медицинские организации ориентированы на сохранение конкурентных преимуществ и обеспечение устойчивого развития. Медицинский рынок России – это одна из наиболее динамичных отраслей экономики, где успешно действуют как государственные, так и частные медицинские учреждения.

Объем платных медицинских услуг в России в 2024 году составил 1619,2 млрд руб., что на 15,3 % больше, чем в 2023 году. За десятилетний период рынок вырос более чем в три раза, с 474,4 до 1619,2 млрд руб. Среднегодовой рост объема платных медицинских услуг за десятилетний период составил порядка 13,5 % [1].

Особенностью деятельности медицинских организаций является ее строгая регламентация нормативно-правовыми актами, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность
медицинских организаций

Уровень законодательства	Нормативно-правовой акт
I уровень – законодательный	<ol style="list-style-type: none"> Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г., с изменениями, утвержденными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г.) [2]. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ, часть вторая от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ, с изменениями на 2025 г.). Федеральный закон от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». Федеральный закон от 04.05.2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (с изменениями на 2025 г.). Федеральный закон от 12.04.2010 г. № 61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств» (с изменениями на 2025 г.).
II уровень – нормативный	<ol style="list-style-type: none"> Постановление Правительства РФ от 09.02.2022 г. № 140 «О единой государственной информационной системе в сфере здравоохранения». Постановление Правительства РФ от 11.05.2023 г. № 736 «Об утверждении правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг». Постановление Правительства РФ от 31.05.2023 г. № 894 «Об утверждении Правил маркировки отдельных видов медицинских изделий средствами идентификации и особенностях внедрения государственной информационной системы мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации, в отношении отдельных видов медицинских изделий».

Уровень законодательства	Нормативно-правовой акт
	<p>4. Постановление Правительства РФ от 01.06.2021 г. № 852 «О лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляющей медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково») и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации».</p> <p>5. Постановление Правительства РФ от 14.12.2018 г. № 1557 «Об особенностях внедрения системы мониторинга движения лекарственных препаратов для медицинского применения» [3].</p>
III уровень – методический	<p>1. Национальный проект «Здравоохранение». Федеральный проект «Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ)» утвержден Минздравом России 14.08.2020 г. Методические рекомендации по организации информационного взаимодействия медицинских информационных систем медицинских организаций частной системы здравоохранения с единой государственной информационной системой в сфере здравоохранения.</p> <p>2. Методические рекомендации по проведению эксперимента по маркировке отдельных видов медицинских изделий средствами идентификации (утв. Минпромторгом) Постановлением Правительства Российской Федерации от 09.02.2022 г. № 137 «О проведении на территории Российской Федерации эксперимента по маркировке отдельных видов медицинских изделий средствами идентификации» [4].</p>
IV уровень – локальный	<p>1. Учредительные документы.</p> <p>2. Приказы и инструкции.</p> <p>3. Регламент работы информационных систем.</p> <p>4. Положение о защите персональных данных.</p>

Таким образом, по данным, представленным в таблице 1, можно сделать вывод о том, что деятельность медицинской организации требует строгого соблюдения установленных нормативно-правовыми актами норм. Первый уровень включает базовые законодательные нормы, такие как Конституция РФ и федеральные законы, определяющие общие правовые рамки деятельности. Второй уровень содержит нормативные постановления Правительства РФ, устанавливающие детальные правила и требования к организации и оказанию медицинских услуг, включая системы маркировки и лицензирование. Третий уровень представлен методическими рекомендациями, формирующими стандарты взаимодействия информационных систем и порядок внедрения новшеств. Четвертый уровень охватывает локальные документы, адаптирующие общие требования к внутренним процессам организации. Такая многоуровневая нормативная база обеспечивает комплексный контроль и стандартизацию работы медицинских учреждений, что является основой для качественного формирования информации и соблюдения законодательства.

Функционирование медицинских организаций представляет собой сложный процесс, требующий учета множества факторов и постоянной адаптации к меняющимся

условиям. На рисунке 1 представлены группы факторов, в рамках которых отражены особенности функционирования медицинских организаций.



Рисунок 1. Особенности функционирования медицинских организаций

Как показано на рисунке 1, функционирование медицинских организаций определяется взаимодействием четырех групп факторов: отношениями с пациентами, финансовыми параметрами, технологической адаптацией и партнерством с поставщиками. Отношения с пациентами характеризуются высоким уровнем контактности, что акцентирует необходимость правовой защиты для гарантии безопасности услуг. Финансовые аспекты связаны с капиталоемкостью оборудования и разнообразием ресурсов для оказания многообразных услуг. Технологическая адаптация реализуется через внедрение инновационного оборудования, повышающего качество лечения и конкурентоспособность. Взаимодействие с поставщиками ориентировано на строгие критерии: наличие сертификатов, гарантий и соответствие стандартам, что минимизирует риски и оптимизирует закупки.

Общепринятыми для субъектов предпринимательства факторами ведения деятельности являются: нестабильный спрос, высокая конкуренция, правовая защита клиентов, современное оборудование. При этом ведение документации в системе маркировки «Честный знак» является особенностью именно медицинских организаций, так как система «Честный знак» устанавливает строгие критерии прослеживания медицинских изделий (шприцы, импланты, белье) от поставщиков до конечного потребителя.

Специфика деятельности медицинских организаций также связана с тем, что компании, работающие в сфере здравоохранения, имеют особые требования к государственным информационным системам. Медицинская организация обязана вести учет в Единой государственной информационной системе в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ) [5]. Обязательство медицинских учреждений вести ЕГИСЗ регулируется Постановлением от 01.06.2021 г. № 852 «О лицензировании медицинской деятельности» (далее Постановление № 852) [6]. В соответствии с Постановлением № 852, все медицинские организации, имеющие лицензию, обязаны регистрироваться в ЕГИСЗ, передавать данные в регистры электронных медицинских документов (РЭМД) в формате структурированных электронных медицинских документов (СЭМД), а также обеспечивать врачей усиленной квалифицированной электронной подписью (УКЭП).

Особенности и специфика функционирования медицинских учреждений в России обусловили актуальность темы исследования, посвященного описанию и совершенствованию бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации.

Статья стала продолжением научных исследований по описанию применения процессного подхода в различных сферах деятельности организаций. Ранее было актуализировано применение процессного подхода к управлению системой бухгалтерского учета организации [7] и к регламентации деятельности управляющих компаний [8].

Исследование

Применение процессного подхода позволило систематизировать разрозненные операции организации и впервые описать процесс формирования информации о деятельности медицинской организации в виде бизнес-процесса.

Бизнес-процесс формирования информации о деятельности медицинской организации представляет собой упорядоченную последовательность операций по сбору, обработке, учету данных о хозяйственной, финансовой, статистической и медицинской деятельности организации в соответствии с нормативными требованиями с целью обеспечения достоверности, полноты и своевременности информации для дальнейшего анализа, управления и отчетности и их передачи в контролирующие органы.

Рассматриваемый бизнес-процесс не только обеспечивает достоверность данных, необходимых для стратегического планирования и контроля, но и позволяет оперативно идентифицировать проблемные зоны, минимизировать риски и повышать качество услуг.

Целью анализа бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации является выявление существующих проблемных зон в его

реализации и разработка мер по их устраниению, для повышения эффективности и нормативного соответствия.

Существует несколько научных подходов к определению понятия «бизнес-процесс» и этапам анализа бизнес-процессов. Так в ходе анализа существующих подходов было выявлено, что Варзунов А. В. делает акцент на стратегической важности процесса, Тюкавкин Н. М. – на методологии и измерениях, а Чулкова Г. В. придерживается общепринятого подхода к анализу бизнес-процессов [9].

В результате изучения научных подходов, разработан авторский подход к этапам анализа бизнес-процессов, представленный на рисунке 2. Особенностью авторского подхода является проведение анализа в два этапа. На первом этапе осуществляется обоснование выбора приоритетного бизнес-процесса. На втором этапе выполняются детальное описание, анализ и совершенствование выбранного бизнес-процесса.



Рисунок 2. Этапы анализа бизнес-процесса

По данным, представленным на рисунке 2, можно сделать вывод о том, что анализ бизнес-процессов по предложенной методике обеспечивает системный подход к выявлению приоритетных направлений улучшения, способствуя повышению эффективности организации. Предложенная методика обеспечивает поэтапный и логически последовательный переход от отбора приоритетных процессов к их детальному описанию и совершенствованию. Каждый этап, от оценки важности и проблемности до моделирования и оптимизации, направлен на выявление критически значимых процессов и реализацию управлеченческих решений, способствующих повышению эффективности деятельности организации.

В соответствии с представленными на рисунке 2 этапами выполнен анализ бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации и актуализирована значимость этого процесса на основе оценки его важности, проблемности, возможности и приоритетности изменений.

В рамках реализации второго этапа анализа выполнено описание и моделирование бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации. На рисунке 3, представлена обобщенная модель бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации.

По данным, представленным на рисунке 3, можно сделать вывод о том, что входом в бизнес-процесс формирования информации о деятельности медицинской организации являются факты хозяйственной жизни, а выходом (продуктом) исследуемого бизнес-процесса является сформированная информация о деятельности медицинской организации.

Представленный на рисунке 3 бизнес-процесс представляет собой следующую последовательность действий участников процесса. Администратор формирует первичную документацию и распределяет сформированные документы между сотрудниками. Если первичный документ необходимо отразить в системе маркировки «Честный знак», то он направляется специалисту по ЕГИСЗ и системе маркировки «Честный знак», формирующему данные в системе. Первичные документы, которые необходимо отражать в кадровом учете, администратор направляет кадровому специалисту, составляющему кадровые регистры и отчетность по ним. Контроль за работой администратора осуществляют главный врач.

Специалист по ЕГИСЗ и системе маркировки «Честный знак» формирует данные о кадрах в системе ЕГИСЗ в подразделе «Федеральный регистр медицинских работников». Контроль за процессами этого специалиста осуществляют бухгалтер.

В результате формирования кадровых регистров кадровый специалист осуществляет начисление заработной платы сотрудникам. Отчетность по заработной

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>

плате и сотрудникам он формирует и отправляет в системе электронной отчетности «Контур». Контроль за выполнением кадровым специалистом своих обязанностей осуществляется генеральным директором.

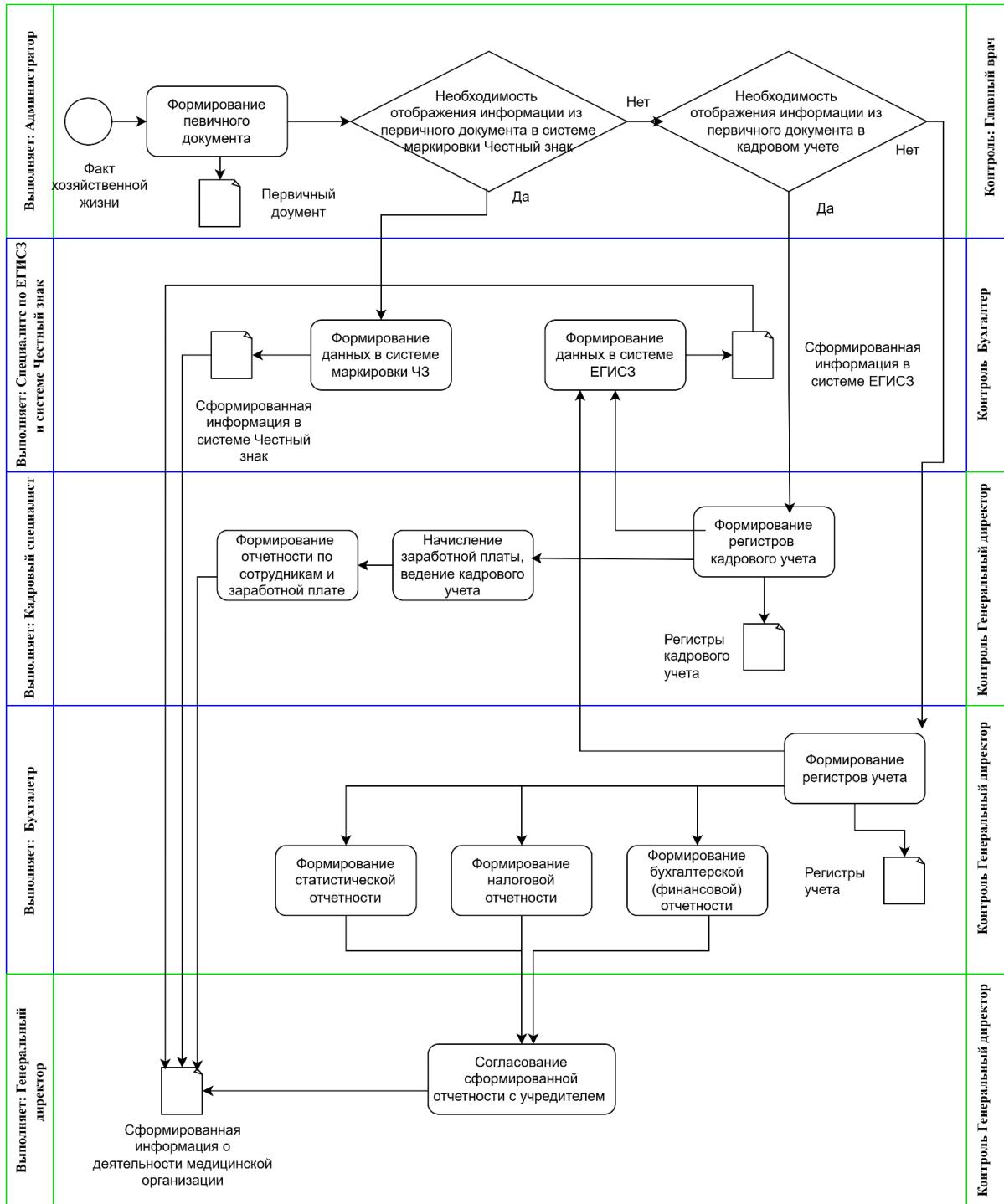


Рисунок 3. Модель бизнес-процесса «Формирование информации о деятельности медицинской организации»

Бухгалтер формирует регистры учета, исходя из первичных документов, сформированных администратором, в программе «1С: Бухгалтерия» [10], в которой по занесенным данным составляется бухгалтерская (финансовая), налоговая и статистическая отчетность. Сформированная отчетность выгружается и отправляется через систему электронной отчетности «Контур» [11]. Контроль за процессами, которые осуществляет бухгалтер, производит генеральный директор.

Генеральный директор согласовывает с учредителем отчетность, которую сформировал бухгалтер. В результате согласования принимается решение об отправке отчетности.

Для анализа бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации нами разработан специфический перечень показателей, которые позволяют оценивать эффективность данного процесса (таблица 2).

Таблица 2
Ключевые показатели эффективности бизнес-процесса «Формирование информации о деятельности медицинской организации»

Группа показателей бизнес-процесса	Показатели	Единицы измерения
Показатели результативности бизнес-процесса	Количество предотвращенных несоответствий и ошибок в формировании информации (в течение 1 года)	шт./год
	Отсутствие корректировок отчетности, сданной в контролирующий орган	шт./год
	Количество несвоевременно доведенной информации до сотрудников, занимающихся обработкой и исследованием данной информации	шт./мес
Показатели стоимости бизнес-процесса	Размер расходов на услуги обслуживающей бухгалтерии за дополнительные услуги ведения информационных систем (ежемесячный)	руб./мес
	Размер заработной платы сотрудника, занимающегося формированием информации о деятельности организации (администратор)	руб./мес
	Стоимость программного обеспечения бизнес-процесса	руб./год
Показатели времени бизнес-процесса	Среднее время на формирование информации в каждой из систем	мин/дн
	Время, затрачиваемое на бизнес-процесс в целом	ч/дн
Показатели качества бизнес-процесса	Отсутствие ошибок в сформированной отчетности	шт./мес
	Отсутствие штрафов, за несвоевременно сданную отчетность, пеней	руб.
Показатели фрагментации бизнес-процесса	Число последовательных этапов формирования информации	уд. вес, %

По данным, представленным в таблице 2, можно сделать вывод о том, что эффективность бизнес-процесса оценивается по следующим группам показателей:

результативность, стоимость, время, качество и фрагментация. Показатели результативности характеризуют уровень организации работ в рамках всего бизнес-процесса. Оценка стоимостных показателей позволяет выявить резервы экономии на соответствующих процессу расходах, в том числе за счет сокращения длительности операций, выполняемых процессной командой. Качество бизнес-процесса оценивается отсутствием ошибок в сформированной отчетности и отсутствием штрафов за несвоевременно сданную отчетность. Показатель фрагментации бизнес-процесса характеризует соотношение количества этапов бизнес-процесса и числа исполнителей, вовлеченных в бизнес-процесс [12].

На основе проведенного исследования бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинских организаций и его оценки с использованием предложенных показателей эффективности установлено, что данный бизнес-процесс обладает существенным потенциалом для совершенствования. Выявлено, что ведение учета в нескольких разрозненных информационных системах является отрицательным фактором, приводящим к дублированию операций, повышению трудозатрат и рисков ошибок, что в целом определяет низкую эффективность процесса.

При ведении учета в нескольких информационных системах и программных продуктах возникают следующие проблемы:

- высокие совокупные затраты времени на формирование отчетности в каждой системе;
- необходимость постоянного обновления всех систем;
- сложности с интеграцией данных;
- риски потери данных при переносе;
- ошибки в формировании информации;
- необходимость постоянного контроля всех систем;
- повышенная нагрузка на участников процессной команды.

Ведение учета в нескольких системах таких как: программа для ведения бухгалтерского учета, система маркировки «Честный знак», ЕГИСЗ, требует особого внимания к деталям и организации процесса для исключения серьезных ошибок и штрафов.

В связи с этим нами предложены следующие направления совершенствования бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинских организаций:

- интеграция учетных систем и поэтапный переход к единой информационной среде;
- стандартизация форматов данных и регламентов обмена информацией;
- автоматизация ключевых операций по формированию и верификации информации;

– усиление контроля качества данных за счет использования единой нормативно-справочной базы.

Реализация указанных мероприятий позволит повысить результативность, снизить стоимость и трудоемкость процесса, сократить время обработки информации и повысить ее достоверность.

Для совершенствования бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации предложено внедрить программу, интегрирующую с используемыми учетными системами, например МИС «ИНФОДЕНТ»; МИС SQNS; IDENT и другие [13, 14, 15]. В результате внедрения программы, интегрирующей с используемыми учетными системами, бизнес-процесс оптимизируется (рисунок 4).

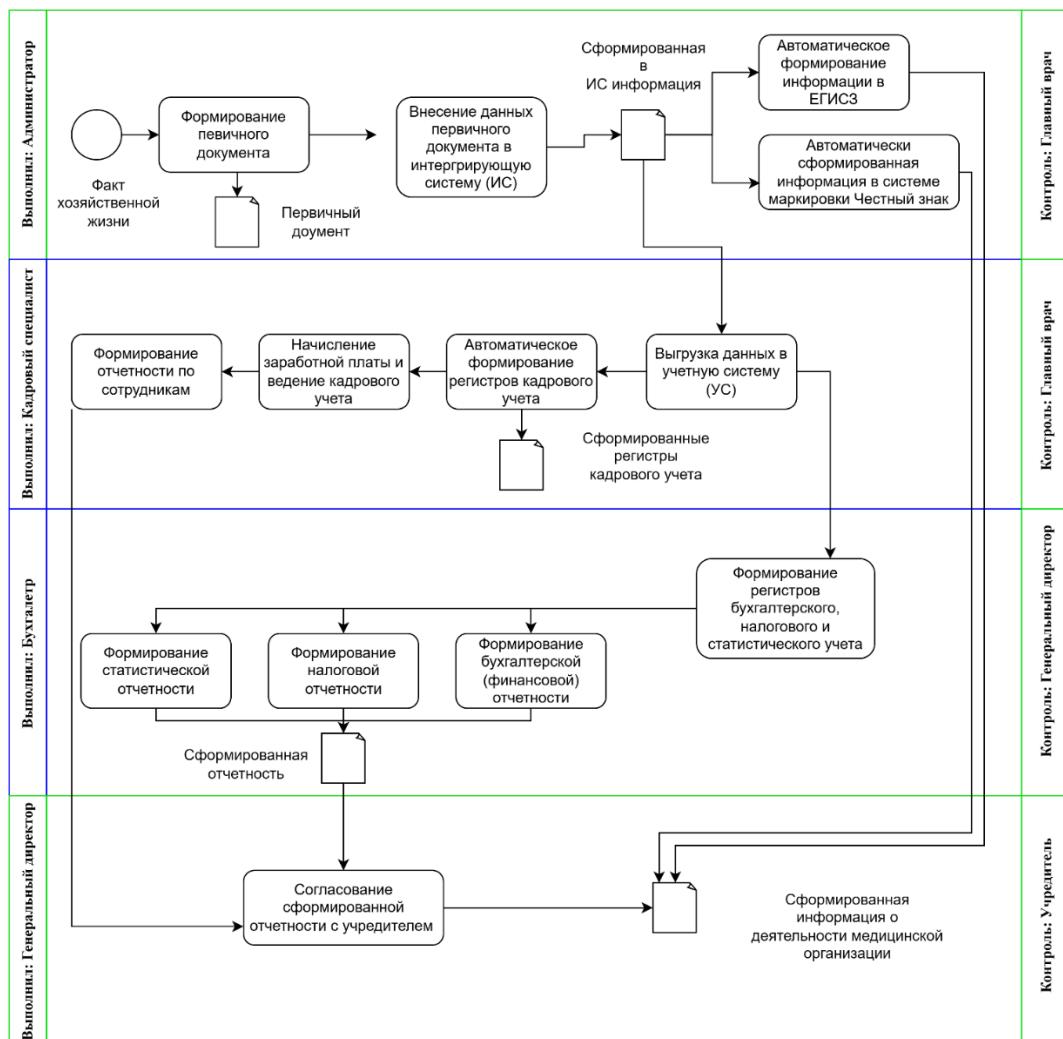


Рисунок 4. Модель усовершенствованного бизнес-процесса «Формирование информации о деятельности медицинской организации» (на основе использования внедренного программного обеспечения)

По данным, представленным на рисунке 4, можно сделать вывод о том, что в результате предложенного совершенствования бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации количество лиц, задействованных в бизнес-процессе, сократилось. Информация вносится в одну общую программу, после внесения данные автоматически подгружаются в ЕГИСЗ и систему маркировки «Честный знак». Информация, которая ранее заносилась вручную в существующие программы, теперь автоматически подгружается. При этом обеспечивается сопоставимость данных в отчетах для налогового органа и в системе ЕГИСЗ.

Заключение

Разработанные рекомендации по совершенствованию бизнес-процесса формирования информации о деятельности медицинской организации предполагают стандартизацию входов и выходов, интеграцию с ЕГИСЗ и системой «Честный знак», а также автоматизацию учетных систем для повышения достоверности данных и обеспечения соответствия отчетной информации нормативным требованиям. Реализация предложенных мер позволит повысить показатели эффективности рассматриваемого бизнес-процесса.

Внедрение программного обеспечения интегрирующего с используемыми учетными системами позволит оптимизировать бизнес-процесс формирования информации о деятельности медицинской организации, сократить трудозатраты персонала и снизить вероятность ошибок.

Биографический список

1. Федеральная служба государственной статистики. Здравоохранение в России. Статистический сборник. – М. : Росстат, 2024. – 150 с. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 01.12.2025).

2. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.: (с учетом поправок, одобренных в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.) // КонсультантПлюс : офиц. сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 26.11.2025).

3. Российская Федерация. Законы. Постановление Правительства РФ. Об особенностях внедрения системы мониторинга движения лекарственных препаратов для медицинского применения : текст с изменениями на 23 мая 2025 г. // Постановление

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>

: электр. фонд правовой и нормативно-технической информации. – URL : <https://base.garant.ru/72136176/> (дата обращения: 25.11.2025).

4. Российская Федерация. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Методические рекомендации по проведению эксперимента по маркировке отдельных видов медицинских изделий средствами идентификации : утв. Минпромторгом России во исполнение Постановления Правительства Российской Федерации от 09 февраля 2022 г. № 137 «О проведении на территории Российской Федерации эксперимента по маркировке отдельных видов медицинских изделий средствами идентификации» // КонсультантПлюс : офиц. сайт. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.12.2025).

5. Единая государственная информационная система здравоохранения // ЕГИСЗ : офиц. сайт. – URL: <https://egisz.rosmiNzdrav.ru/#thirdPage> (дата обращения 27.11.2025). – Режим доступа: для зарегистрированных пользователей ЕГИСЗ.

6. Российская Федерация. Законы. О лицензировании медицинской деятельности и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации : Постановление Правительства № 852 : [утверждено Правительством РФ 01 июля 2021 г.] // КонсультантПлюс: офиц. сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/doc_law_385633/](https://www.consultant.ru/document/consultant_ru/doc_law_385633/) (дата обращения 26.11.2025).

7. Применение процессного подхода и анализ бизнес-процессов в управляющей компании / Мироненко О. В., Воронович И. В., Мироненко А. А. // Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. – Нижний Новгород : НОО «Профессиональная наука». – 2024. – № 12. – С. 164-173.

8. Применение процессного подхода к управлению системой бухгалтерского учета / Мироненко О.В., Поздеева Н.А., Мироненко А.А. // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита : материалы XVI Всероссийской молодежной научно-практической конференции, 25 апреля 2024 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Юго-Западный государственный университет. г. Курск, Кафедра экономики, управления и аудита ; ответственный редактор Е. А. Бессонова. – Курск : Университетская книга. – 2024. – С. 82-86.

9. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное методическое пособие / составители Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П. – СПб : Университет ИТМО, 2016. – 112 с. – URL : <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf> (дата обращения: 28.11.2025).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>

10. Программный продукт 1С // ООО «1С Софт»: офиц. сайт. – URL: <https://1cfresh.com/> (дата обращения 27.11.2025). – Режим доступа: для зарегистрированных пользователей 1С.

11. Система электронной отчетности Контур // СБК Контур : офиц. сайт. – URL: <https://www.koNtur-exteR№.ru/> (дата обращения 27.11.2025). – Режим доступа: для зарегистрированных пользователей Контур.

12. Кузнецова Л. Н. Применение процессного подхода в организации учета // ПСЭ. – 2010. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenie-protsessnogo-podhoda-v-organizatsii-ucheta> (дата обращения: 02.12.2025).

13. МИС ИНФОДЕНТ : официальный сайт. – Москва : МИС. – 2025. –URL: <https://sdssys.ru/> (дата обращения 28.11.2025).

14. МИС SQNS : официальный сайт. Москва : SQNS. – 2025. – URL: https://sqns.ru/vozmozhnosti/otcheti_i_analitica (дата обращения 28.11.2025).

15. IDENT : официальный сайт. Санкт-Петербург : IDENT. – 2025. –URL: <https://identcrm.ru/#979091998> (дата обращения 28.11.2025).

УДК 658.1:657.6

Попова Ю.А. Роль внутреннего контроля и внутреннего аудита в рамках повышения эффективности управления современной организацией

The role of internal control and internal audit in improving the management efficiency of a modern organization

Попова Юлия Александровна,
 старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и аудита,
 ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
 университет промышленных технологий и дизайна»
 Popova Julia Alexandrovna,
 senior lecturer of the Department of Accounting and Audit,
 Saint Petersburg State University
 of Industrial Technologies and Design

Аннотация. В данной научной работе рассматривается роль внутреннего контроля и внутреннего аудита как инструментов выявления рисков, предупреждения ошибок и обеспечения достоверности информации в ходе деятельности современных организаций. Приводятся нормативные обоснования понятия внутреннего контроля. Отражены ключевые процедуры, соблюдение которых позволяет оценить наличие и эффективность системы внутреннего контроля. Раскрывается взаимосвязь и зависимость контроля и аудита. Анализируется совокупность важнейших взаимосвязанных функций внутреннего аудита, раскрывающих его функциональное содержание. Подробно рассматриваются направления, последовательную реализацию которых предполагает сама организационная модель внутреннего аудита. Приводятся особенности процесса выстраивания службы внутреннего аудита в соответствии со стратегическими ориентирами и управленческой политикой организации, а также формы проведения проверок в зависимости от их целей и предмета.

Ключевые слова: внутренний контроль, внутренний аудит, риск-ориентированная модель управления, факты хозяйственной жизни, управленческие действия, бизнес-процессы, конфиденциальность информации.

Abstract. This scientific paper examines the role of internal control and internal audit as tools for identifying risks, preventing errors and ensuring the reliability of information in the course of modern organizations. The normative substantiation of the concept of internal control is given. The key procedures are reflected, the observance of which makes it possible to assess the availability and effectiveness of the internal control system. The interrelation and dependence of control and audit is revealed. The article analyzes the set of the most important interrelated functions of internal audit, revealing its functional content. The directions, the consistent implementation of which is assumed by the organizational model of internal audit, are considered in detail. The article describes the specifics of the process of building the internal audit service in accordance with the strategic guidelines and management policy of the organization, as well as the forms of inspections, depending on their goals and subject matter.

Keywords: internal control, internal audit, risk-based management model, facts of economic life, managerial actions, business processes, confidentiality of information.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

В условиях высокой динамичности внешней среды, усиления конкурентной борьбы, цифровизации бизнес-процессов и роста регуляторных требований у современных организаций возрастает потребность в надежных механизмах

обеспечения устойчивости и управляемости. В этой связи стратегическое значение приобретают внутренний контроль и внутренний аудит как инструменты своевременного выявления рисков, предупреждения финансовых и управленческих ошибок, а также обеспечения достоверности информации, используемой для принятия решений.

Вместе с тем, в контексте развития риск-ориентированных моделей управления рассматриваемая проблематика имеет особое значение. Организации все чаще переходят от формальных подходов к комплексным системам внутреннего контроля, интегрированным с управлением рисками и корпоративным менеджментом. В свою очередь внутренний аудит, трансформируется из функции постфактум-проверки в консультативно-аналитический инструмент, способствуя таким образом повышению эффективности контрольной среды, оценке адекватности управленческих процедур и формированию рекомендаций, направленных на достижение стратегических целей компании. Обозначенные факты обуславливают актуальность рассматриваемой тематики.

Дополнительно к этому, важном отметить необходимость адаптации систем внутреннего контроля и аудита к условиям цифровой экономики. Автоматизация учетных и управленческих процессов, использование информационных систем и больших данных, а также удаленные форматы работы требуют пересмотра традиционных подходов, разработки новых методик и инструментов оценки эффективности управленческих решений.

Анализируя и обобщая различные теоретические подходы к самому понятию внутреннего контроля, необходимо отметить, что он представляет собой целенаправленный и непрерывный процесс, формируемый как результат управленческих действий, таких как планирование, организация, координация и мониторинг деятельности компании в целом и ее отдельных структурных подразделений. Ориентируясь на достижение стратегических и оперативных целей организации внутренний контроль способствует упорядочиванию хозяйственных процессов, согласованности управленческих решений и их соответствуию установленным целям развития.

Ключевая роль в формировании системы внутреннего контроля принадлежит руководству организации. Менеджмент, во-первых, определяет цели и задачи деятельности компании и ее подразделений, формирует адекватную организационную структуру и распределяет функции между участниками управленческого процесса. Во-вторых, руководство обязано обеспечить функционирование эффективной системы документооборота и отчетности, регламентировать процедуры разделения полномочий и ответственности, установить порядок санкционирования хозяйственных операций, а

также организовать постоянный мониторинг деятельности для своевременного выявления и решения текущих проблем.

Нормативное закрепление понятия внутреннего контроля в системе бухгалтерского учета организаций в Российской Федерации получило развитие с принятием Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». В статье 19 данного нормативного акта установлено, что каждый экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни. Дополнительно для организаций, чья бухгалтерская (финансовая) отчетность подлежит обязательному аудиту, закон предусматривает обязанность по организации внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, за исключением случаев, когда руководитель принимает функции ведения бухгалтерского учета на себя [7].

Исходя из этого, становится понятно, что осуществление внутреннего контроля является обязательным условием ведения хозяйственной деятельности фактически любой современной компании. Особое значение данное требование приобретает для субъектов, подпадающих под обязательный аудит, поскольку именно внутренний контроль обеспечивает достоверность учетной информации, надежность отчетности и снижение вероятности ошибок и искажений.

С содержательной точки зрения внутренний контроль выступает важнейшим элементом современной системы управления организацией, позволяющим достигать целей, поставленных собственниками, с минимальными затратами ресурсов. Он предполагает создание системы постоянного наблюдения, проверки и анализа деятельности, направленной на выявление отклонений от установленных параметров, неблагоприятных факторов и потенциальных рисков. Результаты внутреннего контроля служат основой для информирования руководства и принятия своевременных управленческих решений, ориентированных на устранение выявленных проблем и управление рисками.

Наличие и эффективность системы внутреннего контроля в организации могут быть оценены по соблюдению ряда ключевых процедур, к которым относятся:

- диагностика фактического состояния объекта контроля;
- сопоставление фактических показателей с плановыми или нормативными значениями;
- оценка выявленных отклонений и анализ их влияния на результаты деятельности организации;
- выявление причин и факторов, обусловивших расхождения между плановыми и фактическими показателями [3].

Реализация данных процедур позволяет рассматривать внутренний контроль как действенный инструмент обеспечения устойчивого и эффективного функционирования организации.

Каждый структурный элемент организации функционирует в рамках определенных целей и задач, что в полной мере относится и к системе внутреннего контроля. Основное назначение внутреннего контроля заключается в обеспечении управлеченческого аппарата своевременной, полной и достоверной информацией, необходимой для принятия обоснованных и эффективных управлеченческих решений. Формирование и функционирование данной системы осуществляется внутри организации по решению ее руководства и за счет собственных средств хозяйствующего субъекта, что подчеркивает ее внутренний, управлеченческий характер.

Внутренний контроль охватывает не только отдельные бизнес-процессы и функциональные подразделения, но и деятельность организации в целом. Его применение позволяет комплексно оценивать эффективность операций, соблюдение установленных регламентов и достижение стратегических ориентиров развития. Для управлеченческого персонала особую значимость приобретает возможность опираться на результаты внутреннего контроля при принятии управлеченческих решений, направленных на повышение устойчивости и результативности деятельности компании.

Тесно взаимосвязан с системой внутреннего контроля в системном, функциональном и управлеченческом направлении внутренний аудит. Данные категории не являются тождественными, однако тесно взаимодополняют друг друга и совместно формируют основу эффективной системы управления организацией.

Внутренний контроль представляет собой совокупность процедур, правил, методов и мероприятий, встроенных в текущую деятельность организации и направленных на:

- обеспечение законности и целесообразности хозяйственных операций;
- сохранность активов;
- достоверность бухгалтерской и управлеченческой информации;
- достижение стратегических и операционных целей и т.д. [10].

В свою очередь, внутренний аудит является элементом данной системы, выполняющим функцию независимой оценки ее эффективности. Он не подменяет внутренний контроль, а анализирует, насколько адекватно и результативно функционируют контрольные механизмы в организации. Иначе говоря, внутренний аудит выступает как средство мониторинга и диагностики системы внутреннего контроля, инструмент выявления ее слабых мест, рисков и нарушений и источник рекомендаций по совершенствованию контрольных процедур. По итогам проведенных

проверок формируется профессиональное суждение о состоянии существующих систем и управляемости процессов.

Функциональное содержание внутреннего аудита раскрывается через совокупность важнейших взаимосвязанных функций. Ведущей среди них является информационно-аналитическая, поскольку именно данная система обеспечивает руководство достоверной, структурированной и аналитически обработанной информацией. Постоянное совершенствование методологии аудиторских процедур способствует повышению информативности и практической значимости аудиторских отчетов. Полученные в ходе проверок данные позволяют глубоко проанализировать текущее состояние деятельности организации, выявить проблемные зоны и сформировать обоснованные управленческие решения. При этом анализ может охватывать не только традиционные объекты аудита, но и широкий массив информации, связанной с взаимодействием подразделений и особенностями хозяйственных операций.

Важное значение имеет прогностическая функция, которая реализуется на этапе обобщения и интерпретации результатов аудиторских исследований и позволяет оценивать возможные последствия выявленных рисков, а также формировать прогнозы развития ситуации при сохранении существующих управленческих и контрольных действий. Она способствует повышению превентивной роли внутреннего аудита и его ориентации на долгосрочные цели развития организации.

Координирующая функция внутреннего аудита направлена на обеспечение согласованности действий между различными структурными подразделениями компании. Посредством обмена информацией и выработки единых подходов к контролю, планированию и учету внутренний аудит способствует формированию целостного и сбалансированного механизма управления [8].

В совокупности выполняемые функции позволяют рассматривать внутренний аудит как интегрирующий элемент системы управления организацией, обеспечивающий развитие управленческой информационной среды. Иначе говоря, он играет особую роль как инструмент получения объективной и независимой информации для руководства предприятия. Внутренний аудит охватывает весь цикл деятельности организации, способствует формированию надежной системы бухгалтерского учета и внутреннего контроля, а также обеспечивает профессиональную оценку и подтверждение достоверности отчетных данных структурных подразделений. Его результаты позволяют своевременно выявлять нарушения и предотвращать их повторное возникновение.

Внутренний аудит выступает неотъемлемым элементом системы внутреннего контроля, при этом его функциональные возможности являются более широкими. Он

охватывает предварительный, текущий и последующий контроль, обеспечивая более детальную и всестороннюю оценку деятельности организации. Предварительный контроль осуществляется на этапе принятия управленческих решений до начала хозяйственных операций и направлен на предотвращение нарушений законодательства и нерационального использования ресурсов. Текущий реализуется в процессе осуществления хозяйственной деятельности и позволяет оперативно выявлять и устранять отклонения, а также выявлять внутрихозяйственные резервы повышения эффективности. Последующий контроль проводится по завершении отчетного периода и направлен на оценку законности, целесообразности и достоверности совершенных операций, а также на выявление фактов хищений и бесхозяйственности.

При организации и проведении внутреннего аудита необходимо учитывать ряд методологических и практических особенностей. В отличие от внутреннего контроля, внутренний аудит осуществляет обязательную проверку по оперативному, управленческому и финансовому направлениям. Особое внимание уделяется анализу причин выявленных потерь и убытков, при этом расчеты по сохранности и использованию ресурсов должны отличаться высокой степенью точности, а аудиторские процедуры носить комплексный характер и охватывать все направления деятельности организации.

Служба внутреннего аудита, как правило, функционирует в виде обособленного структурного подразделения и обладает достаточной степенью организационной самостоятельности, что требует нормативного закрепления ее статуса и полномочий во внутренних регламентах организации. Тогда как сотрудники внутреннего контроля подотчетны исполнительным органам управления [1].

Анализ, осуществляемый службой внутреннего аудита с использованием специализированных аудиторских процедур, позволяет разрабатывать рекомендации, направленные на совершенствование системы внутреннего контроля. Вместе с тем внутренний аудит не наделен полномочиями прямого воздействия на управленческие решения, поскольку внедрение предлагаемых рекомендаций зависит от воли и позиции руководства организации. Однако данное обстоятельство не снижает значимости внутреннего аудита, поскольку его ключевая задача заключается в систематическом содействии повышению эффективности внутреннего контроля и управленческих процессов во всех сферах деятельности предприятия. Реализация этой задачи возможна лишь при условии обеспечения организационной и функциональной независимости службы внутреннего аудита, что должно быть закреплено во внутренних нормативных документах организации. Система внутреннего контроля обеспечивает реализацию полученных от аудиторов рекомендаций.

В свою очередь, эффективность деятельности внутреннего аудита оценивается не количеством проведенных проверок, а степенью практической реализации его рекомендаций и их влиянием на финансовую устойчивость и развитие организации. В условиях выявления недостатков и уязвимых зон в системе управления внутренние аудиторы выступают источником профессиональной экспертизы, способствующей устранению нарушений управленческих принципов и повышению качества решений. В процессе совершенствования системы управления внутренний аудит также выполняет коммуникативную роль, участвуя во взаимодействии с руководством при разработке и согласовании процедур контроля и управления. При этом экономическая целесообразность его функционирования предполагает, что полезность и практическая значимость получаемой информации должны превышать затраты на организацию и поддержание деятельности службы внутреннего аудита.

Можно сделать вывод о том, что служба внутреннего аудита напрямую зависит и участвует в проверке эффективности работы системы внутреннего контроля, поскольку они так тесно взаимосвязаны, что эффективность одной невозможна без эффективности другой. Внутренний аудит не может быть организован на предприятии без системы внутреннего контроля и наоборот.

Для результативного функционирования системы информационного обеспечения управления необходимо формирование гибкой управленческой модели, основанной на интеграции учетных данных и процедур внутреннего аудита. Такая модель обеспечивает отбор ключевых, наиболее информативных показателей, формирующих объективное представление о текущем состоянии предприятия и отражаемых в отчетах аудитора.

В совокупности с системой планирования данная управленческая инфраструктура создает условия для продуктивного взаимодействия подразделений маркетинга, сбыта, производства и других служб организации. Это, в свою очередь, обеспечивает оперативное получение необходимой информации, повышает согласованность управленческих действий и позволяет своевременно корректировать стратегию и тактику развития предприятия в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.

Международная практика подтверждает, что аналитические процедуры, выполняемые службой внутреннего аудита, служат основой для разработки и реализации мероприятий по совершенствованию систем учета и внутреннего контроля.

Однако оценка результативности внутреннего аудита требует предварительного уточнения ряда ключевых параметров, отражающих как организационные, так и профессиональные аспекты его функционирования. К таким параметрам относятся:

- качество и аналитическая ценность аудиторской отчетности;

- наличие прямого и беспрепятственного доступа внутреннего аудитора к высшему руководству организации;
- уровень функциональной и организационной независимости службы внутреннего аудита;
- степень самостоятельности аудитора при формировании выводов и рекомендаций;
- уровень профессиональной подготовки и компетентности сотрудников службы внутреннего аудита;
- соответствие внутренних отчетов установленным стандартам качества и информативности [4].

Организация внутреннего аудита начинается с формулирования его целей, которые определяют содержание, направленность и масштабы аудиторской деятельности. Определение уровней взаимодействия внутреннего аудита с системой управления осуществляется на основе предварительной оценки и анализа экономических и организационных показателей предприятия.

В рамках взаимодействия внутреннего аудита и управленческих процессов целесообразно выделять три основных уровня. На организационном проводится анализ фактического распределения управленческих функций между уровнями управления, выявляются «разрывы» в системе принятия решений, а также оценивается степень соответствия существующей модели управления оптимальным требованиям. Групповой уровень предполагает исследование деятельности ключевых структурных подразделений, оценку их готовности к эффективному функционированию и развитию, а также анализ распределения управленческих задач в должностных обязанностях сотрудников. Особое внимание уделяется специфике принятия управленческих решений внутри подразделений. Индивидуальный уровень связан с анализом человеческого фактора и включает оценку профессиональных компетенций руководителей высшего и среднего звена, а также их готовности к решению управленческих задач различной сложности [6].

Задачи внутреннего аудита реализуются на основе определенной организационно-методической базы, включающей нормативно-правовое и информационное обеспечение аудиторской деятельности, организационную структуру службы внутреннего аудита, совокупность принципов и функций аудита. Существенным элементом является технология его проведения, охватывающая применяемые методы и инструменты, методику и процедуры проверок, а также планирование и программа аудиторских мероприятий.

Сама организационная модель внутреннего аудита предполагает последовательную реализацию следующих направлений:

- аудит непрерывности деятельности организации,
- аудит учетной политики,
- аудит системы бухгалтерского учета, отчетности и бизнес-процессов, включая оценку их эффективности и соответствия стратегическим целям,
- подготовка аудиторского отчета,
- мониторинг выполнения управленческих решений, принятых по результатам аудита [9].

Процесс внутреннего аудита начинается с определения его целей и задач, что позволяет сформировать представление о способах организации работы, выборе соответствующих технологий и инструментов, а также разработке детального плана аудиторских мероприятий. Планирование является необходимым условием достижения конечной цели внутреннего аудита – подготовки аналитически обоснованного отчета, на основе которого можно оценить состояние системы внутреннего контроля и степень эффективности реализации управленческих решений.

В рамках организационно-технологической модели внутреннего аудита особое значение имеет нормативно-правовое обеспечение деятельности службы. Все применяемые акты целесообразно классифицировать по следующим группам:

- нормативно-правовые акты, регулирующие хозяйственную, административную, правовую, экологическую, благотворительную, внешнеэкономическую и иную деятельность организации;
- нормативные документы, регламентирующие финансовые аспекты деятельности, включая бухгалтерский учет, налогообложение, социальное страхование, инвестиционную деятельность;
- внутренние нормативные акты, определяющие правила функционирования внутренней бизнес-среды организации и порядок осуществления внутреннего аудита.

Организация учета в компании оказывает непосредственное влияние на полноту и качество информации, формируемой в процессе внутреннего аудита. В этой связи создание и развитие службы внутреннего аудита требует системного и ответственного подхода. Она должна обеспечивать комплексную проверку и взаимную увязку всех видов отчетности – оперативной, бухгалтерской (финансовой), управленческой и налоговой. Вся информация учетной системы организации подлежит аудиторской оценке с точки зрения ее достоверности, своевременности и полезности для управления.

Процедурная сторона внутреннего аудита определяется совокупностью принципов, которые условно можно сгруппировать следующим образом:

- профессиональные – наличие специальных знаний и достаточной информационной обеспеченности, функциональная независимость аудитора, четкое

разграничение ответственности, а также соблюдение законности и установленных регламентов;

- организационно-технические – системность, комплексность, целостность, своевременность, регулярность и целенаправленность;
- организационно-экономические – ориентированы на достижение результативности, рациональности и эффективности аудиторской деятельности;
- этические – объективность, добросовестность, конфиденциальность, компетентность и корректность профессионального поведения [5].

Одним из базовых принципов аудиторской деятельности является принцип независимости, который выступает ключевым условием обеспечения достоверности и объективности результатов внутреннего аудита. Его несоблюдение приводит к утрате практической значимости аудиторских заключений, поскольку формируемая отчетность в этом случае перестает отражать реальное состояние дел в организации, а выводы теряют аналитическую глубину и полноту. В условиях зависимости внутреннего аудитора от проверяемых подразделений или управлеченческих структур невозможно обеспечить объективную оценку функционирования системы управления и внутреннего контроля.

В то же время соблюдение принципа объективности при осуществлении внутреннего аудита позволяет формировать информационную базу, обладающую высокой управленческой ценностью. Аудиторские отчеты, подготовленные на независимой основе, содержат данные, необходимые руководителю для принятия обоснованных управленческих решений, особенно в ситуациях выбора альтернативных направлений развития компании. Кроме того, именно результаты внутреннего аудита предоставляют возможность комплексно оценить эффективность и качество деятельности управленческого аппарата, выявить сильные и проблемные стороны системы менеджмента.

В процессе осуществления аудиторской деятельности особое внимание должно уделяться вопросам конфиденциальности информации [11]. Следует учитывать, что не все сведения о деятельности организации и внутренних бизнес-процессах подлежат публичному раскрытию. В этой связи внутренний аудитор обязан строго соблюдать требования по защите информации, содержащей коммерческую тайну и иные сведения ограниченного доступа. Соблюдение данного принципа выступает необходимым условием поддержания доверия к службе внутреннего аудита со стороны руководства и сотрудников организации, а также обеспечивает безопасность управленческой информации.

Обобщение обозначенных целей, задач, принципов и функций внутреннего аудита позволяет представить процесс создания соответствующей службы в виде

последовательной совокупности организационных и функциональных процедур. Такая схема обеспечивает целенаправленное выстраивание службы внутреннего аудита в соответствии со стратегическими ориентирами и управленческой политикой организации.

Процесс ее организации целесообразно рассматривать как поэтапный. Вначале происходит выявление и четкая формализация круга проблем и управленческих задач, для решения которых создается служба внутреннего аудита. Одновременно формируется система целей ее функционирования, согласованная с корпоративной стратегией и приоритетами развития организации. Далее определяется перечень ключевых функций, необходимых для достижения поставленных целей, с учетом специфики деятельности предприятия и уровня зрелости его системы управления.

Следующий этап предполагает группировку однородных функций и формирование на их основе структурных элементов службы внутреннего аудита, специализирующихся на выполнении конкретных задач. Для обеспечения четкого распределения ответственности разрабатываются схемы взаимодействия между структурными единицами, определяются их права, обязанности и зоны ответственности. Данные положения закрепляются в должностных инструкциях сотрудников, а также в локальных нормативных актах, регламентирующих деятельность подразделений внутреннего аудита.

Завершающим этапом организационного проектирования является объединение всех структурных элементов в единую службу с определением ее статуса в системе управления организацией. На данном этапе разрабатывается и утверждается Положение о службе внутреннего аудита, в котором фиксируются цели, задачи, функции и порядок взаимодействия с другими подразделениями. Важным элементом является ее интеграция в общую структуру управления предприятием, обеспечивающая функциональную независимость и одновременно эффективность коммуникаций. Дополнительно разрабатываются внутрифирменные стандарты внутреннего аудита и корпоративный этический кодекс, определяющие профессиональные и поведенческие ориентиры аудиторской деятельности [2].

После реализации комплекса организационных мероприятий формализуются границы полномочий и ответственности службы внутреннего аудита, утверждается штатное расписание и вводятся в действие должностные инструкции. Параллельно разрабатываются процедуры контроля качества аудиторской деятельности и система внутренних стандартов. Обязательным элементом функционирования службы внутреннего аудита является планирование, включающее разработку стратегического и текущего планов, а также программ аудиторских проверок.

Стратегический план внутреннего аудита ориентирован на долгосрочные приоритеты развития организации и должен содержать ответы на ряд ключевых вопросов. В частности, он отражает предполагаемые изменения в целях, структуре и видах деятельности предприятия, возможную трансформацию рыночной среды, включая конкурентные условия, продуктową политику и подходы к ценообразованию, а также анализ внешних и внутренних последствий организационных и технологических преобразований.

Текущий план внутреннего аудита носит более детализированный характер и направлен на решение прикладных задач. В его рамках определяются бизнес-процессы и центры ответственности, подлежащие аудиторской проверке, оценивается необходимый объем трудовых и временных ресурсов, формируется модель рисков и проводится анализ вероятности возникновения нарушений и финансовых потерь.

На этапе проведения конкретных аудиторских процедур осуществляется детальное изучение проверяемых процессов. Для этого подготавливается регламент информационного обеспечения, разрабатывается система аудиторских тестов и определяется форма отчетности по результатам проверки.

Итоговый этап внутреннего аудита связан с обобщением полученных результатов, разработкой плана корректирующих мероприятий и подготовкой аудиторского отчета, содержащего аналитические выводы и рекомендации для руководства организации.

В зависимости от целей и предмета проверки внутренний аудит может осуществляться в различных формах:

- аудит на соответствие направлен на оценку соблюдения установленных требований, нормативов и правовых актов;
- аудит финансовой (бухгалтерской) отчетности предполагает проверку достоверности учетных данных и показателей отчетности;
- операционный аудит позволяет определить эффективность и результативность отдельных подсистем хозяйственной деятельности;
- управленческий аудит представляет собой диагностическое исследование управляемых технологий с целью выявления их фактической эффективности и разработки рекомендаций по совершенствованию;
- консультационный аудит ориентирован на методическую поддержку сотрудников при выполнении ими функциональных обязанностей;
- аудит прогнозной информации и инвестиционных проектов направлен на оценку обоснованности допущений и инвестиционной привлекательности принимаемых решений;

– экологический аудит и аудит энергоэффективности ориентирован на обеспечение рационального, безопасного и экономически обоснованного использования природных и энергетических ресурсов, что соответствует интересам собственников, менеджмента и общества в целом [1].

Подводя итог, необходимо отметить, что в условиях усложнения хозяйственных связей и роста рисков возрастает необходимость формирования эффективной системы внутреннего контроля и внутреннего аудита. Управленческие решения должны носить целесообразный характер, способствовать совершенствованию всех направлений деятельности организации, а также обеспечивать раннее выявление потенциальных рисков и отклонений. Постоянный контроль за соответствием текущей деятельности стратегическим целям позволяет минимизировать негативные последствия управленческих ошибок и повысить уровень управляемости организации.

Внутренний контроль и внутренний аудит характеризуются как наличием существенных отличий, так и тесной взаимосвязью. Эффективное функционирование первого невозможно без проведения процедур внутреннего аудита, который обеспечивает независимую оценку, методологическую поддержку и совершенствование процессов управления рисками. Результаты внутреннего аудита позволяют комплексно оценить текущее состояние организации, выявить проблемные зоны и определить направления для принятия обоснованных и своевременных управленческих решений. Независимость и объективность получаемых данных достигаются посредством четкого разграничения полномочий и ответственности между службой внутреннего аудита, подразделениями внутреннего контроля и руководством организации, что способствует повышению качества управления и устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта.

Таким образом, внутренняя контрольная и аудиторская деятельность приобретает проактивный характер, ориентированный на предупреждение рисков, повышение устойчивости и обеспечение долгосрочной конкурентоспособности организаций.

Библиографический список

1. Внутренний аудит и контроль бизнес-процессов / С. Ю. Ракутько, Е. Ю. Селезнева, О. Г. Житлухина, Е. В. Белик, Е. И. Бережнова, Е. В. Ломоносова, Н. В. Белик. – Владивосток : Изд-во Дальневосточного федерального университета, 2021. – 157 с.
2. Внутренний аудит и системы контроля в России: эволюция и интеграция / М. А. Мукаилова, Э. А. Султанова, З. Р. Хамбулатова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 4 (174). – С. 39-46.
3. Галицкая, Ю. Н. Понятие и организация системы внутреннего контроля / Ю. Н.

Галицкая // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 1–1. – С. 74–76.

4. Ганыбаева, У. Г., Жанузаков, Б. Ш. Внутренний аудит в системе современного управления: сущность, роль и перспективы / У. Г. Ганыбаева, Б. Ш. Жанузаков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 10 (128). – С. 77-81.

5. Земсков, В. В. Внутренний контроль и аудит в системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта / В. В. Земсков. – Москва : Прометей, 2019. – 158 с.

6. Лифановская, О. В. Проблемы функционирования систем внутреннего контроля и внутреннего аудита в современных условиях хозяйствования / О. В. Лифановская, П. М. Гасанова // Вестник евразийской науки. - 2023. - Т. 15. - № s2.

7. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 15.12.2025) // КонсультантПлюс: надежная правовая поддержка: [официальный сайт]. 1997-2025. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855 (дата обращения: 18.12.2025).

8. Паргин, Г. А. Аудит и контроль: современные тенденции развития / Г. А. Паргин. – М. : Финансы и статистика, 2018. – 290 с.

9. Пивень, И. Г., Грабивчук, В. Я. Внутренний аудит и его роль в системе внутреннего контроля / И. Г. Пивень, В. Я. Грабивчук // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1–2. – С. 51-54.

10. Резниченко, С. М. Современные системы внутреннего контроля / С. М. Резниченко, М. Ф. Сафонова, О. И. Швырёва. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 439 с.

11. Управление корпоративными рисками на основе проведения внутреннего аудита / А. А. Зайцев, Н. Д. Дмитриев, С. В. Ильченко // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 1. – С. 51-60.

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.108

Литвина М.И., Шевченко Д.Р. Развитие бренда работодателя как инструмента привлечения и удержания работников организации

Developing an employer brand as a tool for attracting and retaining employees

Литвина Мария Иосифовна,

доцент, к.э.н., доцент кафедры инженерной педагогики, социологии и управления,
 Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ),
 г. Москва

Шевченко Дмитрий Русланович,

магистрант по направлению «Управление персоналом»,
 Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет
 (МАДИ), г. Москва

Litvina Maria Iosifovna,

Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Engineering
 Pedagogy, Sociology, and Management, Moscow Automobile and Road Construction State
 Technical University (MADI), Moscow

Shevchenko Dmitry Ruslanovich,

Master's Student in Human Resources Management,
 Moscow Automobile and Road Construction State Technical University (MADI), Moscow

Аннотация. Актуальность исследований бренда работодателя в последние три десятилетия не снижается, напротив, всё больше компаний проявляют интерес к данной концепции. Авторы статьи анализируют бренд работодателя на примере проектной организации. Для изучения внешнего и внутреннего HR-бренда использованы методы анкетного опроса и бенчмаркинга. На основе полученных данных выделены проблемы бренда работодателя исследуемой организации. Предложены рекомендации в виде комплекса мероприятий по развитию HR-бренда, включающие три направления. Описан ожидаемый эффект от реализации предложенных мероприятий.

Ключевые слова: бренд работодателя, внутренний HR-бренд, внешний HR-бренд, управление персоналом, проектная организация

Abstract. Employer brand research has remained relevant for the past three decades; on the contrary, more and more companies are showing interest in this concept. The authors analyze employer branding using a project organization as an example. A questionnaire survey and benchmarking were used to study the external and internal HR brand. Based on the data obtained, the study identified employer branding challenges for the organization. Recommendations are proposed in the form of a set of HR brand development measures, covering three areas. The expected impact of implementing the proposed measures is described.

Keywords: employer brand, external HR brand, internal HR brand, personnel management, project organization

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

В условиях высокой конкуренции на рынке труда и необходимости привлечения и удержания талантливых специалистов создание привлекательного бренда работодателя перестает быть второстепенной задачей и становится ключевым стратегическим фактором устойчивого развития и конкурентоспособности организации.

В конце XX века британские исследователи Т. Амблер и С. Бэрроу соединили две дисциплины – управление человеческими ресурсами и бренд-маркетинг – в единую концептуальную основу. Так появилось понятие бренда работодателя, или HR-бренда [7].

HR-бренд организации представляет собой совокупность восприятия её как работодателя внутри коллектива и на рынке труда в целом. Он включает в себя такие аспекты, как корпоративная культура, условия труда, возможности профессионального развития и социальная ответственность. Формирование и развитие сильного HR-бренда способствует не только привлечению квалифицированных кадров, но и повышению лояльности сотрудников, их вовлеченности и мотивации [2; 6].

На возникновение концепции бренда работодателя решающее влияние оказала концепция корпоративного брендинга. Исследования показывают, что организации с положительным HR-брендом имеют меньшую текучесть кадров, более высокую продуктивность и лучшее взаимодействие внутри коллектива. Кроме того, сильный HR-бренд создает конкурентное преимущество, позволяя компании выделиться среди других работодателей, особенно в условиях высокой конкуренции на рынке труда [5].

Актуальность изучения HR-бренда обусловлена необходимостью поиска современных инструментов и стратегий его формирования и поддержания. В условиях быстроменяющихся рыночных условий и требований к работникам важно не только привлекать новых сотрудников. Для формирования сплоченного трудового коллектива и удержания компетентных сотрудников в организации особое внимание следует уделять внутреннему HR-брэндингу [1].

Создание эффективного HR-бренда требует комплексного подхода, включающего развитие корпоративной культуры, внутренней коммуникации, программ признания и поощрения, а также активное использование современных информационных технологий. Внедрение этих инструментов позволяет сформировать позитивное восприятие организации как работодателя, что в конечном итоге способствует повышению эффективности управления персоналом и достижению стратегических целей компании [6].

Вопросы формирования HR-бренда активно исследуются как в отечественной, так и зарубежной литературе. Многие ученые и практики подчеркивают важность системного подхода к созданию HR-бренда работодателя, его соответствия внутренним ценностям и ожиданиям сотрудников. В частности, работы таких авторов, как Т. Амблер, С. Бэрроу, С. Тейлор, М. Армстронг, заложили теоретико-методологические основы управления HR-брендом, рассматривая его как стратегический актив компании [2; 5; 6].

Опыт российских компаний, активно формирующих и продвигающих свой HR-бренд, свидетельствует о необходимости комплексного подхода к позиционированию компании как привлекательного работодателя [4].

Существуют различные нюансы, которые следует учитывать при формировании HR-бренда. Так, сфера деятельности организации оказывает значительное влияние на HR-бренд [3]. Однако, несмотря на обширную теоретическую базу, недостаточную изученность получают отраслевые аспекты формирования HR-бренда, в частности, в проектно-ориентированных организациях, где успех напрямую зависит от компетенций, мотивации и слаженности её команды. Именно данное противоречие определяет актуальность настоящего исследования.

Объекты и методы исследования

В качестве объекта исследования выбран бренд работодателя на примере проектной организации. Организация, основанная в 2008 году, позиционирует себя как многопрофильная проектная структура, осуществляющая полный цикл работ в сфере проектирования объектов транспортной, инженерной и городской инфраструктуры. Среднесписочная численность персонала составляла в 2024 году 80 человек, при этом уровень текучести кадров составлял 10,3%. Несмотря на то, что данное значение текучести не является критическим, для проектно-ориентированной организации, где ключевым активом являются накопленные знания и уникальные компетенции работников, данный уровень текучести требует усиленного внимания службы управления персоналом. В возрастной структуре коллектива преобладает категория работников в возрасте до 30 лет, в гендерном плане в коллективе практически в равном соотношении представлены оба пола.

Целью исследования является разработка рекомендаций по развитию бренда работодателя как инструмента привлечения и удержания работников организации.

В процессе исследования был проанализирован внешний и внутренний бренд работодателя проектной организации города Москвы, для чего применялись методы анкетного опроса и бенчмаркинга.

Анализ внешнего бренда работодателя

Для анализа внешнего бренда работодателя было опрошено около 150 человек. Критериями отбора респондентов являлись: принадлежность к представителям целевых профессиональных групп (инженеры-проектировщики, архитекторы, проектные менеджеры); наличие практического опыта работы в соответствующей сфере деятельности; постоянное проживание в городе Москве или готовность работать на территории Москвы.

Анкета для исследования внешнего бренда работодателя была разработана авторами на основе комбинации классических подходов к оценке имиджа работодателя и факторов привлекательности, описанных, в частности, в работах Т. Амблера и С. Бэрроу. Анкета разделена на три основных блока, каждый из которых отвечает за оценку отдельного параметра.

1. Блок оценки факторов привлекательности. Респондентам было предложено оценить по 5-балльной шкале (где 1 – «совсем не важно», 5 – «крайне важно») значимость восьми ключевых факторов выбора работодателя, выделенных на основе анализа литературы и отраслевых исследований.

2. Блок оценки узнаваемости бренда включал открытый вопрос на спонтанную узнаваемость и закрытый вопрос с вариативными ответами для оценки узнаваемости с подсказкой, а также вопрос об источниках информации о компании.

3. Блок определения каналов коммуникации содержал вопрос с возможностью множественного выбора о доверии к различным источникам информации о компании-работодателе.

Анализ результатов анкетирования по первому блоку вопросов позволяет построить иерархию значимости факторов привлекательности работодателя для целевой аудитории (таблица 1).

Оценка факторов привлекательности работодателя

№	Фактор	Средний балл
1	Уровень заработной платы и прозрачность системы премирования	4.9
2	Стабильность компании и гарантия занятости	4.5
3	«Work-Life Balance» (нормированный рабочий день, гибкий график)	4.4
4	Возможности карьерного и профессионального роста	4.3
5	Комфортная атмосфера в коллективе (по отзывам)	4.1
6	Современное рабочее место/офис, техническое оснащение	3.8
7	Соцпакет	3.7

компании в сфере проектирования и строительства в нашем регионе, которые вы знаете».

Результат показал, что исследуемую организацию самостоятельно назвали лишь 10,3% опрошенных.

Для более детальной оценки узнаваемости (узнаваемость с подсказкой) был задан прямой вопрос: «Знаете ли вы данную организацию?» с последующим уточнением глубины осведомленности. Распределение ответов респондентов представлено на рисунке 1.

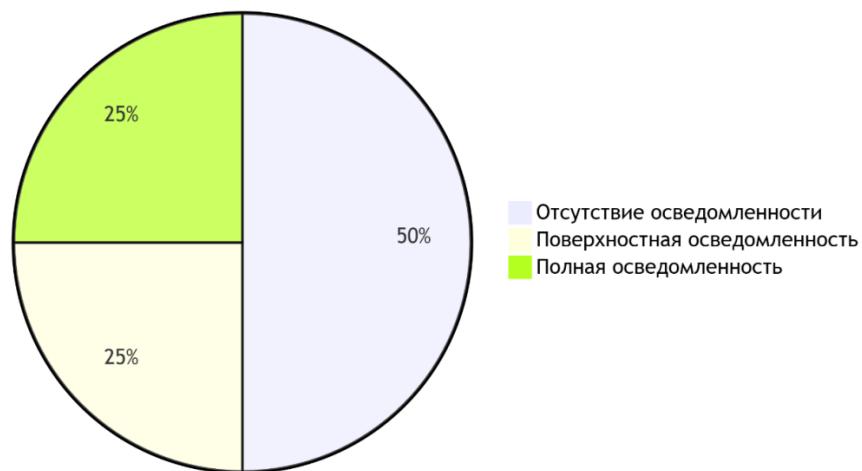


Рис.1. Результаты опроса «узнаваемость с подсказкой»

Данное распределение подтверждает низкий уровень узнаваемости компании.

Ответы респондентов на третий блок вопросов показали, что организация отличается низкой активностью в профессиональной среде, недостатком публичной активности (слабо представлена в отраслевых медиа, не проявляет себя как эксперт через конференции или профессиональные сообщества в соцсетях, не создает информационных поводов для обсуждения).

Таким образом, можно сделать вывод, что исследуемая организация не ведет системной работы по информированию целевой аудитории о своих ценностях, проектах и условиях труда через важные для специалистов каналы: отраслевые сообщества, социальные сети или программы рекомендаций. В результате возникает серьезная проблема – процесс подбора персонала становится дорогим и малоэффективным. Кадровая служба работает с узким кругом активных соискателей, упуская широкий круг потенциальных кандидатов.

В рамках исследования авторами также проведено сравнение анализируемой организации с прямыми конкурентами на рынке проектных услуг, для этого применялся метод бенчмаркинга. Сравнение проводилось по четырем категориям показателей.

1. Профиль организации на hh.ru:

- заполненность и описание;
- логотип, обложка, фото.

2. Вакансии и предложение:

- количество открытых вакансий;
- качество текстов вакансий;
- заявленные льготы.

3. Отзывы сотрудников:

- количество отзывов;
- средний рейтинг.
- реакция HR на отзывы.

4. Восприятие и статус

- узнаваемость и статус на рынке;
- типичный образ работодателя (из отзывов/описаний).

На основе проведенного сравнения отметим, что текущая стратегия исследуемой организации в области коммуникации имеет значительный потенциал для развития. Присутствие организации в цифровом пространстве носит ограниченный характер, что ограничивает охват аудитории и снижает вовлеченность подходящих кандидатов.

Помимо этого, анализ содержания вакансий указывает на возможность большей детализации. Опыт конкурентов-лидеров показывает, что подробное описание будущих задач, проектного контекста и преимуществ работы в организации повышает качество откликов.

Следующей областью для внимания является формирование и управление репутацией в открытых источниках, что повышает уровень прозрачности и доверия. Развитие данного направления также может усилить конкурентные позиции организации.

Анализ внутреннего бренда работодателя

На следующем этапе исследования проведена диагностика состояния внутреннего HR-бренда организации, оценка уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников, а также выявление внутренних активов и дефицитов, формирующих опыт работы в компании.

Задачи данного этапа исследования: оценить общий уровень лояльности персонала (eNPS) и удовлетворенности ключевыми аспектами трудовой деятельности; выявить внутренние преимущества организации, которые формируют лояльность работников; выделить проблемы, ослабляющие внутренний бренд и препятствующие его использованию для привлечения кадров.

Анкетный онлайн-опрос был проведен среди сотрудников ключевых проектных отделов, уровень участия составил 87%. Предложенная респондентам анкета состояла из четырех блоков вопросов:

- 1) eNPS (индекс лояльности работников);
- 2) удовлетворенность отдельными аспектами работы;
- 3) выявление преимуществ и недостатков;
- 4) ожидания персонала в отношении улучшений рабочей среды.

В результате обработки данных проведенного анкетирования и расчета индекса лояльности было получено распределение сотрудников организации по группам (рис.2).

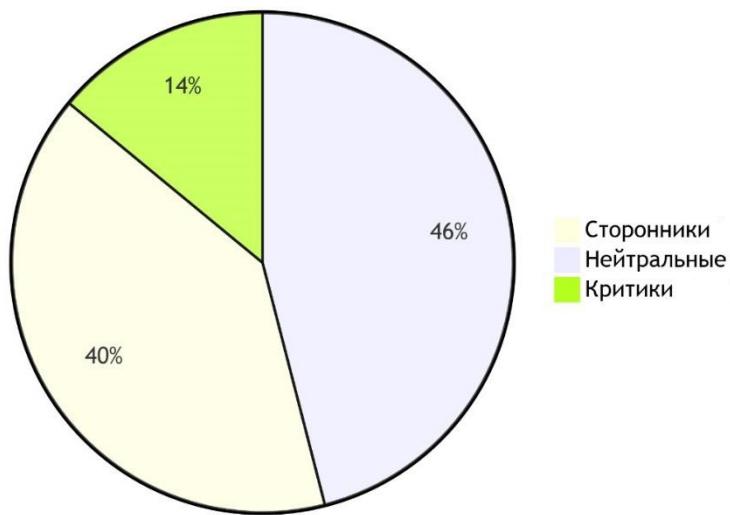


Рис. 2. Распределение сотрудников по группам лояльности

Индекс лояльности +26 позволяет сделать вывод о наличии базового уровня организационной приверженности среди персонала. Данный результат подтверждает общую стабильность взаимоотношений между компанией и сотрудниками. Значительная доля нейтральных сотрудников (46%) указывает на наличие существенного резерва для повышения общего уровня лояльности. Сотрудники данной группы демонстрируют условно положительное отношение, однако их приверженность не является глубокой и может быть усиlena за счет целенаправленного улучшения определенных аспектов трудовой среды, систем управления и мотивации.

Данные анализа ожиданий персонала в отношении улучшений рабочей среды и оценки текущего уровня удовлетворенности сотрудников ключевыми элементами рабочей среды приведены в таблицах 2 и 3.

Таблица 2

Результаты анкетирования по блоку «удовлетворенность аспектами работы»

№	Аспект работы	Средний балл	Уровень удовлетворенности
1	Отношения в коллективе, атмосфера	4.6	Высокий
2	Содержание работы	4.4	Высокий
3	Непосредственный руководитель	4.2	Высокий
4	Техническое оснащение рабочего места	3.9	Средний
5	Информированность о целях и новостях компании	3.1	Низкий
6	Прозрачность карьерных перспектив	2.8	Критически низкий
7	Система обучения и развития за счет компании	2.5	Критически низкий

Таблица 3

Анализ ожиданий персонала в отношении улучшений рабочей среды

№	Потенциальное улучшение	Средний балл	% выбравших как высший приоритет
1	Внедрение гибридного/гибкого графика работы	4,2	48%
2	Развитие корпоративной культуры и командных мероприятий	3,7	26%
3	Бюджет на внешнее обучение, курсы, сертификации	2,9	14%
4	Корпоративная программа «wellness» (ДМС, спорт)	2,0	9%
5	Модернизация офисного пространства	1,2	3%

Таким образом, ожидания персонала сфокусированы на нематериальных факторах, связанных с повышением личной автономии (гибкий график) и укреплением социальной сплоченности (корпоративная культура). Организации для повышения привлекательности в качестве работодателя и роста вовлеченности целесообразно сконцентрировать ресурсы в первую очередь на разработке и внедрении политики гибкой занятости, а также на развитии программ, направленных на командообразование и укрепление корпоративного духа. Инвестиции в обучение следует рассматривать как стратегическое направление для удержания и развития наиболее мотивированной части кадрового потенциала.

Выводы и рекомендации

На основе выявленных проблем и возможностей предлагается комплекс мероприятий по развитию HR-бренда исследуемой проектной организации, который включает три ключевых направления.

1. *Модернизация внутренней среды и управления.* Направление подразумевает комплекс мероприятий:

- внедрение гибкого формата работы;

- развитие системы внутренней коммуникации.
2. *Формирование положительного имиджа компании как работодателя:*
- формулировка ценностного предложения;
 - создание контент-плана и банка историй.
3. *Развитие внешних коммуникаций и цифрового присутствия:*
- модернизация официального сайта с представлением вакансий;
 - ребрендинг рекрутинговых активов;
 - запуск программ «социального доказательства» с акцентом на реферальный найм (внедрение реферальной программы, инициация системной работы с отзывами).

Реализация комплекса мероприятий обеспечит ряд системных улучшений.

1. Укрепление организационной культуры: повышение прозрачности, формирование позитивной корпоративной идентичности, улучшение баланса работы и личной жизни сотрудников.

2. Оптимизация операционной эффективности: рост слаженности процессов, стимулирование обмена знаниями и внедрения инноваций.

3. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ: снижение восприимчивости персонала к внешним предложениям, усиление позиций на рынке труда, положительное влияние на общую деловую репутацию компании.

Экономический эффект рассчитывается по трем ключевым статьям: снижение затрат от текучести кадров, сокращение потерь от длительногоостояния вакансий и рост производительности труда за счёт повышения вовлеченности персонала.

Результаты исследования подтверждают, что целенаправленное развитие бренда работодателя является не затратной статьей, а стратегической инвестицией в человеческий капитал. Для проектной организации это инвестиция в устойчивость, инновационный потенциал и долгосрочную конкурентоспособность. Реализация предложенного плана позволит компании перейти от реактивного решения кадровых проблем к проактивному управлению репутацией работодателя, превратив HR-бренд в мощный инструмент обеспечения бизнеса квалифицированными специалистами.

Библиографический список

1. Бустаманте Ф.В., Литвина М.И., Николаева Г.Н. Роль внутреннего HR-брэндинга в повышении эффективности управления организациями пищевой промышленности Боливии // Наука в жизни человека. – 2025. – №2. – С.206-216.

2. Зоркова В.А., Мичурина Д.Д. HR-бренд работодателя на рынке труда: факторы формирования в современных условиях // Финансовые рынки и банки. – 2023. – №8 – С.13-17.
3. Кайнова В.Н., Литвина М.И. Влияние кадровой политики на HR-бренд в общественно-политическом секторе// Вестник экономических и социологических исследований. – 2023. – №1. – С. 23-29.
4. Кузнецова К.А. HR-брэндинг как способ позиционирования организации на рынке труда // Молодой ученый. – 2025. – № 20 (571). – С. 345-347.
5. Кучеров Д.Г., Завьялова Е.К. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2012. – Вып. 4. – С.22-48.
6. Хромова С.А. Развитие понятия «Бренд работодателя»: междисциплинарный многоаспектный подход // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – №3 (29). – С.382-388.
7. Tim Ambler, Simon Barrow. The Journal of Brand Management. Vol. 4. No. 3 1996. pp 185-206.

УДК 005.96:005.57

Попов Ю.А. Влияние коммуникационных процессов на управление человеческими ресурсами и повышение эффективности деятельности современных организаций

The impact of communication processes on human resource management and improving the efficiency of modern organizations

Попов Юрий Александрович,

старший преподаватель кафедры экономической теории,
 ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
 университет промышленных технологий и дизайна»

Popov Yuri Alexandrovich,
 senior lecturer of the Department of Economic Theory,
 Saint Petersburg State University
 of Industrial Technologies and Design

Аннотация. В данной научной работе раскрывается значение системы коммуникаций в рамках функционирования современных организаций. Отражены негативные последствия, возникающие в результате недостаточно выстроенных коммуникационных процессов. Анализируются взаимосвязанные направления, в рамках которых проявляется комплексный характер данного феномена. Подробно рассматриваются элементы, обеспечивающие передачу и интерпретацию информации в рамках коммуникационного процесса, направления ее движения и формы взаимодействия, а также основные барьеры, снижающие эффективность коммуникации. Рассматриваются объективные и субъективные факторы, влияющие на восприятие и усвоение сообщений в рамках организационных коммуникаций. Раскрывается комплекс мер, направленных на минимизацию выявленных рисков и совершенствование коммуникационных процессов в рамках современных организаций.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, организационное поведение, системы коммуникаций, информация, управленческие решения, персонал, корпоративная культура, производительность труда.

Abstract. In this scientific work, the importance of the communication system in the framework of the functioning of modern organizations is revealed. The negative consequences resulting from insufficiently structured communication processes are reflected. The interrelated directions within which the complex nature of this phenomenon is manifested are analyzed. The elements that ensure the transmission and interpretation of information within the framework of the communication process, the directions of its movement and forms of interaction, as well as the main barriers that reduce the effectiveness of communication are considered in detail. Objective and subjective factors influencing the perception and assimilation of messages within the framework of organizational communications are considered. A set of measures aimed at minimizing the identified risks and improving communication processes within modern organizations is revealed.

Keywords: human resource management, organizational behavior, communication systems, information, management decisions, personnel, corporate culture, labor productivity.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

В условиях высокой динамичности и усложнения современной бизнес-среды ключевое значение для обеспечения устойчивого развития организации приобретает эффективное функционирование системы коммуникаций. Способность руководства к оперативному и обоснованному принятию управленческих решений, согласованность

действий персонала, а также своевременный обмен информацией и знаниями напрямую зависят от качества выстроенных коммуникационных процессов. Налаженная система внутренних коммуникаций выступает необходимым условием координации деятельности структурных подразделений и достижения стратегических и операционных целей компании.

С теоретической точки зрения в контексте актуальных управлеченческих теорий коммуникация рассматривается как базовый элемент формирования и функционирования организационных систем. Результативность управлеченческих решений во многом определяется характером и структурой информационно-коммуникационных потоков как внутри организации, так и за ее пределами [1]. В этой связи особую значимость приобретает разработка и совершенствование стратегий управления персоналом, ориентированных на внедрение инновационных подходов к организации коммуникационного взаимодействия. Коммуникация в данном контексте выступает не вспомогательным, а системообразующим фактором, обеспечивающим интеграцию человеческих ресурсов в единое управляемое целое.

Актуальность проблематики коммуникативного согласования различных элементов системы управления человеческими ресурсами обусловлена важной ролью обратной связи и информационного взаимодействия между субъектами управления. Идентификация, анализ и корректная интерпретация поступающих и формируемых сведений и данных позволяют повысить качество управлеченческого воздействия и обеспечить адаптацию принимаемых решений к изменяющимся условиям функционирования организации. Это обуславливает необходимость проведения научных исследований, направленных на теоретическое осмысление и методологическое обоснование механизмов эффективного использования коммуникационных процессов в управлении персоналом современных организаций.

Правильно выстроенные коммуникации в компании способствуют формированию организационного единства, укреплению корпоративной идентичности и повышению вовлеченности сотрудников в достижение общих целей. Данный факт связан с тем, что эффективный информационный обмен необходим на всех этапах жизненного цикла организации и во всех ее структурных подразделениях, поскольку он является предпосылкой принятия обоснованных управлеченческих решений и фактором повышения прозрачности деятельности. Кроме того, качество внутренних коммуникаций оказывает косвенное влияние на формирование деловой репутации и имиджа организации во внешней среде.

Значение рассматриваемой проблемы подтверждается совокупностью негативных последствий, возникающих в результате недостаточно выстроенных коммуникационных процессов. К их числу относится: снижение производительности

труда, обусловленное искажением управленческих сигналов, несогласованностью действий подразделений и ростом издержек. Искажение или фрагментарность информации, циркулирующей по внутренним каналам, повышает вероятность ошибок в операционной деятельности, включая принятие неверных управленческих решений, нарушение технологических и производственных регламентов, а также несоблюдение требований безопасности.

Кроме того, нарушения во внешних коммуникациях с клиентами, партнерами и иными стейкхолдерами ведут к утрате рыночных возможностей и снижению конкурентоспособности организации. Недостаточная открытость и прозрачность информационных потоков способствует росту текучести кадров, особенно среди высококвалифицированных специалистов, ограничиваемых в этом случае в возможностях профессионального и карьерного развития. Существенное влияние качество коммуникаций оказывает и на процессы адаптации новых сотрудников: при отсутствии структурированного информационного сопровождения увеличиваются сроки их вхождения в рабочий процесс, снижается уровень понимания роли в достижении целей организации, что в совокупности негативно отражается на эффективности функционирования персонала и компании в целом [6].

Как отмечалось ранее, коммуникации выступают одним из системообразующих факторов функционирования современных организаций, обеспечивая согласованность и результативность коллективной деятельности. Посредством коммуникационных процессов осуществляется интеграция трудовых и интеллектуальных ресурсов персонала, формируется координация действий структурных подразделений и служб, а также обеспечивается целенаправленное взаимодействие между субъектами управления. Они выполняют не только передающую, но и регулирующую функцию, задавая модели организационного поведения, нормы профессионального взаимодействия и правила обмена информацией. Эффективно выстроенные коммуникационные механизмы способствуют повышению уровня вовлеченности персонала, росту организационной сплоченности и успешной реализации стратегических и тактических целей организации.

Значение коммуникационных процессов в деятельности организации носит комплексный характер и проявляется в нескольких взаимосвязанных направлениях, среди которых наибольшее значение имеют управленческое, культурологическое, социально-психологическое и маркетинговое измерения.

С управленческой точки зрения коммуникация является инструментом доведения управленческих решений и распоряжений до исполнителей. На практике существенная часть управленческих указаний передается в устной форме и по многоступенчатым неформальным каналам, что нередко приводит к искажению или утрате отдельных

элементов сообщения. В результате возрастаёт риск некорректного выполнения поставленных задач и снижается результативность их выполнения.

Культурологический аспект коммуникации связан с формированием и воспроизведением корпоративной культуры организации. Характер информационного обмена между сотрудниками и руководством во многом определяет доминирующие ценности, нормы и модели поведения в коллективе. В условиях, когда коммуникации способствуют скрытию или искажению информации с целью минимизации санкций, организация сталкивается с риском принятия ошибочных управлеченческих решений и утраты стратегических ориентиров. Напротив, культура открытости и доверия, основанная на прозрачных и двусторонних коммуникациях, создает условия для выявления проблемных зон, стимулирует инициативность персонала и формирует благоприятную среду для выдвижения рационализаторских предложений, направленных на совершенствование деятельности компании.

Социально-психологическое составляющая коммуникаций проявляется в их влиянии на эмоциональное состояние работников и климат в организации. Стиль управлеченческого общения оказывает непосредственное воздействие на мотивацию и производительность труда. Преобладание авторитарных практик, допускающих неконструктивные формы взаимодействия, способствует росту напряженности и снижению качества выполнения профессиональных обязанностей. В то же время демократический стиль коммуникации, основанный на уважении и диалоге, формирует позитивный психологический климат, усиливает внутреннюю мотивацию сотрудников и способствует повышению эффективности их деятельности.

Маркетинговый аспект выходит за рамки внутриорганизационного взаимодействия и охватывает процессы передачи информации внешним пользователям, прежде всего потребителям товаров и услуг. Ограниченностей используемых коммуникационных каналов, а также несоответствие содержания сообщений характеристикам целевой аудитории снижают результативность маркетинговых усилий организации. Отсутствие комплексного анализа коммуникационных элементов, включая особенности восприятия информации различными сегментами потребителей, приводит к неэффективному позиционированию продуктов и ослаблению конкурентных преимуществ компании [3]. В этой связи особую значимость приобретает системный подход к построению маркетинговых коммуникаций, основанный на учете многообразия каналов и содержательной адаптации сообщений.

Развитие коммуникационных процессов оказывает комплексное воздействие на эволюцию современных методов управления персоналом и способствует трансформации управлеченческих практик в условиях цифровой экономики. Усиление

роли коммуникаций сопровождается активным внедрением цифровых инструментов менеджмента, ростом значимости информационных технологий, ориентированных на сбор, анализ и интерпретацию массивов данных, используемых при принятии управленческих решений. Одновременно наблюдается формирование инновационных коммуникационных систем, направленных на оптимизацию информационного обмена внутри организаций, а также расширение применения современных технологических решений, обеспечивающих оперативность, прозрачность и точность передачи информации. Существенное значение в данном контексте приобретает и возрастающее внимание к вопросам обучения, развития компетенций и непрерывного профессионального совершенствования персонала.

На основе этого, а также с учетом активного внедрения интеллектуальных систем управления формируется потребность в пересмотре требований к квалификационному профилю сотрудников. В практике многих организаций наблюдается обновление стандартов, определяющих совокупность компетенций, иначе говоря, знаний и навыков, ожидаемых от специалистов. В ряде исследований все чаще подчеркивается, что приоритетным становится не столько обладание узкоспециализированными умениями, сколько способность к быстрой адаптации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды, готовность принимать решения в ситуациях неопределенности, владение инструментами анализа и обработки данных, развитое системное мышление, а также ориентация на непрерывное профессиональное развитие. Указанные характеристики в совокупности формируют так называемый потенциал работника, который в современных подходах к управлению персоналом рассматривается наравне с показателями его текущей результативности [4].

Коммуникативные способности сотрудников приобретают статус стратегически значимого ресурса, а способность персонала к эффективному взаимодействию, установлению и поддержанию деловых и межличностных связей рассматривается как фактор, обладающий самостоятельной ценностью. Не случайно в управленческой мысли подчеркивается высокая экономическая значимость коммуникативных навыков, влияющих на качество взаимодействия внутри коллектива, уровень доверия и степень согласованности действий. Развитие коммуникаций, таким образом, становится основой формирования устойчивых социальных связей, определяющих эффективность функционирования организации в целом.

В организационной системе особую роль играют коммуникации, осуществляемые между различными уровнями управления и структурными подразделениями. В зависимости от направления движения информации выделяют несколько основных форм коммуникационного взаимодействия.

Нисходящие коммуникации обеспечивают передачу управленческих решений, указаний, стратегических ориентиров и изменений приоритетов от высшего уровня управления к исполнителям. Восходящие, напротив, направлены на информирование руководства о текущем состоянии дел, возникающих проблемах, предложениях и результатах деятельности, что способствует повышению обоснованности управленческих решений. Горизонтальные коммуникации обеспечивают информационный обмен между подразделениями одного уровня, способствуя координации действий, согласованию процессов и формированию партнерских отношений внутри организации [9].

Как таковой коммуникационный процесс по-прежнему представляет собой структурированную совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих передачу и интерпретацию информации. К числу основных компонентов относятся:

- отправитель, формирующий и инициирующий сообщение;
- сообщение, представляющее собой закодированную информацию;
- канал коммуникации, посредством которого осуществляется передача;
- получатель, интерпретирующий содержание сообщения [7].

В этой связи, эффективность коммуникации находится в зависимости от согласованности функционирования всех указанных элементов.

В ходе коммуникационного взаимодействия отправитель и получатель последовательно проходят ряд этапов, целью которых является достижение идентичного понимания передаваемой идеи. Процесс начинается с формирования замысла и отбора релевантной информации, затем осуществляется кодирование сообщения и выбор оптимального канала передачи, после чего происходит непосредственная ее передача и последующее декодирование получателем. На каждом из этапов сохраняется вероятность искажения содержания или смысла сообщения, что обуславливает необходимость тщательного проектирования коммуникационных процессов [8].

Ответственность за достижение адекватного понимания передаваемой информации в рамках коммуникационного процесса возлагается преимущественно на субъект, инициирующий акт передачи сообщения. При этом принципиально важным условием результативности коммуникации является наличие двустороннего обмена информацией, предполагающего использование механизмов обратной связи, которые выступают завершающим и принципиально значимым элементом всего процесса. Именно она позволяет оценить степень понимания сообщения получателем и при необходимости скорректировать коммуникативные действия. В отсутствие данного элемента процесс передачи информации утрачивает свои полноценные свойства и трансформируется в односторонний поток данных.

Однако следует отметить, что достижение формального понимания содержания сообщения не всегда свидетельствует об успешности коммуникации. Эффективной она может считаться лишь в том случае, если переданная информация была адекватно закодирована, доставлена по определенному каналу и интерпретирована получателем в полном соответствии с первоначальным замыслом отправителя.

В процессе организационного взаимодействия неизбежно возникают коммуникативные барьеры, существенно ограничивающие эффективность передачи и восприятия информации. Одним из наиболее распространенных среди них является феномен селективного восприятия, при котором участники коммуникации интерпретируют поступающие сообщения через призму собственного опыта, установок и ожиданий. Дополнительную сложность формирует семантический барьер, обусловленный неоднозначностью значений слов, терминов и символов, используемых в процессе общения. В совокупности указанные факторы приводят к искажению смысла передаваемой информации, что делает необходимым целенаправленное использование механизмов проверки и уточнения понимания сообщения адресатом.

Как отмечается в ряде современных исследований, ключевая роль в обеспечении корректного восприятия информации принадлежит инициатору коммуникации. Его задачей является не только формирование и передача сообщения, но и создание условий, при которых адресат сможет адекватно интерпретировать заложенный смысл.

Непосредственное влияние на общую результативность деятельности организации оказывают качество внутренних коммуникаций и уровень коммуникативной компетентности сотрудников. При этом конструктивная обратная связь в корпоративной среде не сводится исключительно к формальным формам поощрения, поскольку эмпирические данные свидетельствуют о том, что содержательная и позитивная обратная связь способна повысить производительность труда работников в среднем на 37 % [5].

Анализ эффективности коммуникативного взаимодействия также предполагает учет особенностей восприятия информации по различным каналам. В научной литературе традиционно выделяются три ключевых канала восприятия: визуальный, аудиальный (включающий тембр голоса, интонацию и темп речи) и вербальный, отражающий смысловое содержание слов. Результаты эмпирических исследований показывают, что в условиях личного общения доля верbalного компонента составляет лишь 8-12 %, аудиального – около 32 %, тогда как визуальный канал обеспечивает до 58-60 % воспринимаемой информации. В формате аудиокоммуникации значимость аудиального канала возрастает и может достигать 80 % [10]. Указанные данные подтверждают необходимость согласованности между вербальными, аудиальными и

визуальными элементами сообщения, поскольку их несоответствие способно существенно снизить эффективность коммуникации.

Для повышения результативности коммуникативного взаимодействия в организационной среде целесообразно использование концептуальных моделей анализа коммуникации, в частности модели «коммуникативного квадрата» Фридеманна Шульца фон Туна. Согласно данной модели, каждое сообщение содержит четыре взаимосвязанных аспекта: фактический, личностный, реляционный и побудительный. Первый «язык» транслирует фактическую информацию, второй раскрывает личность говорящего, третий выражает его отношение к адресату, а четвертый содержит призыв к действию. Применение данной модели позволяет более точно выявлять причины коммуникативных сбоев и повышать осознанность участников взаимодействия, что способствует формированию эффективных и устойчивых коммуникаций в организации.

Наряду с этим, на восприятие и усвоение сообщений в значительной степени влияет совокупность объективных и субъективных факторов в рамках организационных коммуникаций, среди которых целесообразно выделить следующие.

Во-первых, существенным препятствием выступает информационная перегруженность персонала, обусловленная ростом объемов поступающей информации и увеличением количества коммуникационных каналов. В условиях избыточного информационного потока сотрудник физически не способен обработать весь массив данных, что вынуждает его осуществлять селекцию информации, отдавая предпочтение наиболее доступной, привычной или субъективно значимой. При этом часть потенциально важной информации может быть проигнорирована либо утрачена.

Во-вторых, процесс фильтрации информации носит многоуровневый характер и включает как физиологические, так и психологические фильтры. Физиологические ограничения связаны с индивидуальными особенностями восприятия и внимания, тогда как психологические фильтры обусловлены установками, ожиданиями, прошлым опытом и эмоциональным состоянием участников коммуникации. Совокупное действие данных факторов формирует избирательное восприятие сообщений и влияет на глубину их осмысления.

В-третьих, значительную роль в снижении качества коммуникации играет искажение передаваемой информации. Поскольку управлеченческий персонал определяет содержание и направление информационных потоков, барьеры в межличностном и межуровневом взаимодействии могут приводить как к намеренному, так и непреднамеренному отбору сообщений. В результате отдельные сведения акцентируются, а другие исключаются, что нередко становится причиной неполного или

искаженного поступления информации в различные структурные подразделения организации.

В-четвертых, фактором, способствующим возникновению коммуникативных сбоев, выступает неэффективная организационная структура. При избыточном количестве уровней управления возрастает вероятность трансформации содержания сообщений, поскольку каждый последующий может интерпретировать, корректировать или частично отфильтровывать информацию. Это ограничивает возможности руководства по координации деятельности и снижает управляемость организационных процессов [11].

Следует отметить, что коммуникационные процессы в организации отличаются многообразием форм и каналов, что обуславливает необходимость дифференцированного подхода к их совершенствованию. Для предупреждения сбоев как в формальных, так и в неформальных коммуникациях целесообразно проводить регулярную оценку их эффективности. Коммуникационные проблемы нередко выступают частью более сложных управленческих задач, включая возникновение межличностных и межгрупповых конфликтов. В таких ситуациях ключевым условием их разрешения становится целенаправленное развитие культуры взаимодействия и совершенствование практик делового общения между сотрудниками. Коммуникация в данном случае рассматривается как управляемый организационный процесс, требующий системного анализа и оптимизации.

В этой связи, одним из приоритетных направлений управления организационными коммуникациями является рационализация и развитие информационных потоков. Руководителю необходимо владеть конкретными инструментами и методами, направленными на регулирование объемов и направлений информации, формирование и поддержание эффективной системы обратной связи, создание механизмов сбора и анализа предложений и инициатив сотрудников, внедрение и использование современных информационно-коммуникационных технологий в управленческой практике.

Необходимо отметить тот факт, что буквально каждый этап коммуникационного взаимодействия потенциально подвержен ошибкам, которые могут трансформироваться в управленческие, организационные и социально-психологические проблемы. Их появления не только снижает эффективность текущей деятельности, но и ограничивает возможности устойчивого развития компании. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть комплекс мер, направленных на минимизацию выявленных рисков и совершенствование системы организационных коммуникаций.

Первым направлением выступает интеграция коммуникационных процессов с корпоративной культурой организации. Руководству необходимо учитывать их взаимную обусловленность, поскольку негативные характеристики корпоративной культуры неизбежно отражаются на качестве информационного обмена. В рамках данного направления целесообразным шагом является внедрение мероприятий, ориентированных на развитие культуры открытости и участия персонала. Особую роль в этом контексте играет институционализация рационализаторских практик, предполагающих возможность каждого сотрудника вносить предложения по совершенствованию деятельности организации. Подобный подход, с одной стороны, выполняет мотивационную функцию, а с другой – способствует формированию источников управленческих решений, возникающих «снизу», что расширяет адаптационный потенциал организации.

Не менее значимым элементом является систематизация механизмов обратной связи. Она должна охватывать несколько направлений, включая регулярные опросы персонала относительно условий труда, содержания выполняемых функций и организационных процессов. Реализация данных мероприятий позволяет выявлять проблемные зоны, повышать уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников, а также оказывать позитивное влияние на производительность и качество труда. Важным является также обеспечение оперативной двусторонней связи в процессе выполнения задач, что позволяет своевременно информировать руководство о возникающих трудностях и корректировать управленческие решения до наступления негативных последствий.

Вторым, вытекающим из предыдущего, направлением является целенаправленное формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Данный процесс предполагает как внедрение профилактических мероприятий, так и разработку системы санкций за формы коммуникационного поведения, нарушающие нормы делового взаимодействия. Введение дисциплинарной ответственности за проявления неуважения, конфликтности или деструктивного общения должно сочетаться с программами развития эмоционального интеллекта, навыков конструктивного взаимодействия и корпоративных традиций, направленных на укрепление межличностных связей. Подобные меры способствуют снижению уровня напряженности и повышению эффективности совместной деятельности.

Третьим направлением совершенствования коммуникаций является обязательное использование принципа многоканальности, особенно в управленческой деятельности. Передача распоряжений, например, исключительно в устной форме существенно повышает риск искажения информации. В этой связи рекомендуется сочетание устных и письменных каналов коммуникации. Современные цифровые

технологии позволяют реализовать данный подход без значительных финансовых затрат, например, посредством записи совещаний и автоматизированной трансляции ключевых тезисов ответственным лицам. Использование инструментов искусственного интеллекта для структурирования и интерпретации информации дополнительно снижает вероятность потери смыслового содержания и повышает точность выполнения управленческих поручений.

Четвертое направление связано с развитием коммуникаций в маркетинговой сфере. Ключевым мероприятием в данном контексте является расширение каналов распространения информации за счет активного использования инструментов цифрового и Интернет-маркетинга, включая социальные сети, таргетированную рекламу, сотрудничество с лидерами мнений и т.п. [2]. Современные потребители демонстрируют снижение доверия к традиционным каналам коммуникации, что требует адаптации маркетинговых стратегий к новым форматам взаимодействия. Наряду с этим особое значение приобретает сегментация целевой аудитории и трансформация содержания сообщений с учетом ее возрастных, поведенческих и ценностных характеристик. Так, для молодежной аудитории более эффективными являются лаконичные визуальные форматы, тогда как для старших возрастных групп предпочтительны развернутые и содержательно насыщенные информационные материалы.

Подводя итог, необходимо отметить, что коммуникационные процессы выступают системообразующим элементом управления современными организациями, оказывая комплексное влияние на эффективность их деятельности, устойчивость развития и качество управленческих решений. Ошибки, допускаемые в процессе передачи, интерпретации или использовании информации трансформируются в управленческие риски, затрагивающие как операционные процессы, так и состояние коллектива. В этой связи коммуникации целесообразно рассматривать не как вспомогательный инструмент, а как самостоятельный объект управленческого воздействия, требующий целенаправленного проектирования, контроля и постоянного совершенствования.

Обеспечение результативных коммуникаций возможно исключительно при системном подходе, предполагающем согласованность корпоративной культуры, организационной структуры, управленческих практик и используемых технологических решений. Развитие механизмов обратной связи, внедрение принципа многоканальности, формирование благоприятного социально-психологического климата, а также адаптация маркетинговых коммуникаций к характеристикам целевой аудитории создают условия для повышения прозрачности информационных потоков и снижения вероятности их искажения. Указанные меры способствуют росту

вовлеченности персонала, повышению качества взаимодействия между подразделениями и укреплению доверия между субъектами управления.

Таким образом, совершенствование системы организационных коммуникаций является необходимым условием повышения управляемости и конкурентоспособности организации в условиях динамичной внешней среды. Реализация комплексных коммуникационных решений позволяет не только оптимизировать текущую деятельность, но и сформировать основу для инновационного развития, обеспечивая адаптивность управленческой системы и ее соответствие стратегическим целям организации.

Библиографический список

1. Авдеева, И. Л., Мусаева, Х. М. Управление коммуникационными процессами как инструмент повышения эффективности деятельности современных организаций / И. Л. Авдеева, Х. М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 1 (11). – С. 43-47.
2. Бельюков, А. А. Современные информационные технологии в системе коммуникаций организации / А. А. Бельюков // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2023. – Т. 2, № 2 (41). – С. 78-84.
3. Денисов, А. Ф. Проблемы коммуникативной культуры в компаниях, работающих на российском рынке / А. Ф. Денисов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2021. – Т. 20, № 1. – С. 86-107.
4. Зарянова, А. С. Коммуникационный консалтинг: теоретические основы и сущность феномена / А. С. Зарянова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2025. – Т. 14, № 2. – С. 68-74.
5. Киреева, О. Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе : монография / О. Ф. Киреева. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 138 с.
6. Панин, В. И., Беликова, Д. Построение системы внутрифирменных коммуникаций в современных организациях / В. И. Панин, Д. Беликова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2025. – Т. 14, № 2. – С. 31-35.
7. Резник, С. Д. Организационное поведение / С. Д. Резник. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 430 с.
8. Роль коммуникации в управлении человеческими ресурсами и корпоративной культурой / В. Ю. Козлова, А. В. Гнездилова, Ю. А. Нижельская // Вестник науки. – 2023. – № 6 (63), т. 1. – С. 855-862.
9. Третьяков, О. В. Совершенствование процесса коммуникационного взаимодействия при организации управления персоналом компании / О. В. Третьяков //

Московский экономический журнал. – 2021. – № 9. – С. 204-223.

10. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; М-во науки и высшего образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.

11. Устинова, Л. Н., Аракелова, А. О. Технологии управления человеческими ресурсами на основе цифрового подхода / Л. Н. Устинова, А. О. Аракелова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2021. – Т. 14, № 6. – С. 40-52.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 339.5

Седова О.В. Особенности принятия решений по выводу высокотехнологичной продукции на зарубежный рынок в сегменте b-to-b

Features of making decisions on exporting high-tech products to foreign markets
in the b-to-b segment

Седова Ольга Валерьевна

кандидат экономических наук

доцент кафедры маркетинга и управления проектами

Национальный исследовательский университет «МИЭТ», г. Москва

Sedova Olga Valeryevna

PhD in Economics

Associate Professor of the Department of Marketing and Project Management
National Research University of Electronic Technology, Moscow

Аннотация. Предпосылками исследования послужила потребность в увеличении количества успешных проектов по выводу высокотехнологичной продукции на зарубежный рынок в условиях роста НТП и курса на повышение инновационного потенциала страны. Масштабирование деятельности высокотехнологичной компании за пределами национального рынка требует тщательной проработки. Автором рассмотрены особенности принятия решений по выводу высокотехнологичной продукции на зарубежный рынок в сегменте b-to-b на основе инверсной формы функционально-стоимостного анализа с учетом выбранного стиля поведения компании в международной среде. Предложено рассматривать страну выхода как совокупность взаимодополняемых, взаимозаменяемых и независимых рынков.

Ключевые слова: способ выхода, зарубежный рынок, высокотехнологичная продукция, стиль поведения, сегмент b-to-b

Abstract. The study was based on the need to increase the number of successful projects for introducing high-tech products to foreign markets in the context of growing scientific and technological progress and the country's focus on increasing its innovative potential. Scaling the activities of a high-tech company beyond the national market requires careful consideration. The author examines the specifics of making decisions for introducing high-tech products to foreign markets in the b-to-b segment based on the inverse form of functional-cost analysis, taking into account the company's chosen behavior in the international environment. It is proposed to consider the country of exit as a set of complementary, interchangeable, and independent markets.

Keywords: exit method, foreign market, high-tech products, behavioral style, b-to-b segment

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение. Глобализация и рост НТП способствовали развитию международного бизнеса в области высоких технологий. Потребность в увеличении количества успешных проектов по выводу высокотехнологичной продукции на зарубежные рынки для устойчивого развития России в условиях роста НТП и курса на повышение

инновационного потенциала страны обуславливает исследования в этой области [1, 2, 3].

Успешность выхода компании на зарубежный рынок зависит от выбора стран, способов выхода на них. При этом выбор рынков выхода происходит на основе оценки их прибыльности и рисков работы на них, где важную роль играют экономические и политические факторы [2, 3, 4].

Выбор рынков выхода может быть произведен на основе международной сегментации, предусматривающей выявление групп потребителей в разных странах, где возможно предложить один и тот же товар. При этом окончательное решение принимается после сопоставления возможностей компании и ожиданий совокупности выделенных сегментов, в т.ч. по объемам продаж [5, с. 28]. Последнее обусловлено тем, что мотивом интернационализации компании может служить потребность в снижении издержек производства и сопутствующих трансанкционных издержек в случае отсутствия такой возможности на национальном рынке [6].

Вместе с тем алгоритм принятия решений по выводу продукции на зарубежный рынок в значительной степени зависит от того, в каком сегменте рынка работает компания: b-to-b или b-to-c.

Для вывода продукции на зарубежный рынок в b-to-c сегменте необходимо проанализировать конкурентную среду, емкость и динамику развития рынка рассматриваемого товара в стране выхода, существующие барьеры упрежденческого и поведенческого характера, риски и издержки ведения дел.

В b-to-b сегменте возможен более широкий анализ возможностей компании при выводе продукции на зарубежный рынок, связанный со следующим. Для продукции, предназначенной для b-to-b сегмента, свойственна многовариантность применения в различных отраслях с возможностью использования для создания разнообразной номенклатуры товаров. Например, транзисторы применяются в таких отраслях, как электроника, связь, медицина и автомобилестроение.

Вместе с тем в открытых источниках отсутствует информация об учете особенности работы компании в b-to-b сегменте при планировании выхода на зарубежный рынок. Целью исследования является рассмотрение особенностей принятия решений по выводу высокотехнологичной продукции на зарубежный рынок в сегменте b-to-b.

Основная часть. Нереализованные возможности в виде незаполненных ниш по использованию продукции в той или иной отрасли могут способствовать принятию положительного решения о выходе на тот или иной зарубежный рынок. Для их определения применима инверсная форма функционально-стоимостного анализа,

использующаяся для поиска новых сфер применения объекта без его изменения [7, с. 281].

Для удобства дальнейшего рассмотрения автором введены следующие определения внутристранных рынков.

Взаимодополняемые рынки – это смежные рынки: рынки поставщиков и потенциальных покупателей. Взаимодействие с их представителями может привести к возникновению синергетического эффекта.

Взаимоисключающие рынки объединяют отраслевых конкурентов с товарами-аналогами и компании, реализующие товары-заменители.

Независимые рынки включают совокупность отраслей, компаний и продуктов, в которых на сегодняшний момент времени нельзя применить рассматриваемую продукцию без изменений конструкции и/или технологий (Таблица 1).

Таблица 1.

Независимые рынки по уровням

Уровень	Возможность взаимодействия		
	Отрасль	Компания	Продукт
на уровне отраслей	нет	нет	нет
на уровне компаний	да	нет	нет
на уровне продуктов	да	да	нет

Независимые рынки на уровне отраслей полностью исключают возможность взаимодействия на сегодняшний момент времени.

Независимые рынки на уровне компаний подразумевают наличие в отрасли совокупности субъектов, которые в силу развития на сегодняшний момент времени не обладают возможностями применять в своей деятельности рассматриваемый продукт ввиду отсутствия требуемых для этого технологий, оборудования, компетенций сотрудников, продукции в товарной номенклатуре.

Независимые рынки на уровне продуктов подразумевают наличие в отрасли совокупности субъектов, которые в силу проводимой товарной политики не планируют создание чего-либо с применением рассматриваемого продукта.

Взаимодополняемые рынки требуют тщательной проработки с целью выявления и реализации возможностей организации взаимодействия с работающими на них субъектами для обоюдного извлечения прибыли от совместной деятельности.

Взаимоисключающие рынки требуют тщательного контроля с целью выявления рисков организации бизнеса в данной стране. Вместе с тем в случае наличия возможностей внешней среды и недостаточной емкости взаимодополняемых рынков в стране выхода взаимоисключающие, а также независимые рынки требуют тщательного анализа для поиска возможных решений.

Значительное влияние на выбор способов выхода на внешние рынки оказывает используемый стиль поведения компании на них.

Этноцентрический стиль поведения предусматривает использование имеющихся технических и организационных решений в стране выхода. При этом и сам продукт, и отрасль, в которой он применяется на отечественном рынке, остаются неизменными и в стране выхода. Это возможно, если взаимодополняемый рынок в стране выхода представлен в том числе потенциальными потребителями, работающими в отрасли, идентичной той, с субъектами которой работает производитель продукта в своей стране. При этом взаимозаменяемый рынок отсутствует или слабо развит.

Полицентрический стиль поведения предусматривает адаптацию технических и/или организационных решений под требования каждого рынка выхода. Здесь особенно актуально применение в качестве эффективного инструмента поиска решений конверсной формы функционально-стоимостного анализа. При этом происходит рассмотрение возможности организации взаимодействия не только с субъектами идентичной отрасли, для которой компания поставляет продукцию на национальном рынке, но и других смежных отраслей, т.е. анализ взаимодополняемых рынков с целью нахождения своих ниш для более широкого представления в странах выхода. В случае недостаточной емкости взаимодополняемых рынков в стране выхода возможна проработка взаимоисключающих, а также независимых рынков для поиска новых организационных и/или технических решений для достижения целевых показателей успешного выхода на выбранные внешние рынки.

Регионетрический стиль поведения предусматривает в т.ч. применение конверсной формы функционально-стоимостного анализа для определения совокупности взаимодополняемых рынков разных стран с целью поиска общих признаков их объединения в регионы с достижением целевых показателей успешного выхода на выбранные внешние рынки и, в случае недостаточности оных, проработка возможностей привлечения потенциальных потребителей взаимоисключающих и независимых рынков путем переноса технических и/или организационных решений из одних стран в другие.

Геоцентрический стиль поведения подразумевает наличие глобального опыта работы на международном рынке, выпуск стандартизированной продукции, глобальное использование во всем мире, способствование сбыту повсеместно с учетом местных особенностей. Данный стиль поведения свойственен для транснациональных компаний [8].

При рассмотрении взаимодополняемых рынков в качестве способов выхода возможен прямой и косвенный экспорт, создание совместного предприятия (далее - СП), открытие собственного торгового представительства, сборочного предприятия

или производственного предприятия полного цикла, лицензирование, подрядное производство, франчайзинг.

В случае наличия возможностей внешней среды и недостаточности емкости взаимодополняемых рынков в стране выхода для взаимоисключающих рынков можно рассмотреть экспорт через агентов или дилеров, лицензирование, франчайзинг, подрядное производство, СП.

Инструмент для преобразования взаимоисключающего рынка в взаимодополняемый – кооперация. Для этого у выходящей на рынок компании должны быть функции, которыми она может поделиться с другой компанией в стране выхода. В качестве организационной формы взаимодействия в этом случае может выступать стратегический союз (альянс) – соглашение между компаниями по кооперации в области специфических проектов, позволяющее разделить риск и/или затраты [8]. Однако в данном случае следует рассмотреть наличие возможных препятствий, в качестве которых могут выступать политические, экономические барьеры (например, антимонопольное законодательство). Поэтому данное решение требует тщательного анализа возможностей и угроз внешней среды страны выхода, например, с помощью ЭТОМ-анализа или PEST-анализа.

Для независимых рынков на уровне компаний потребуется помочь в решении организационных, ресурсных проблем, поэтому здесь наиболее востребованными будут в качестве способа выхода франчайзинг и создание СП.

Независимые рынки на уровне отраслей потребуют выработки новых технологических и/или технических решений, поэтому для них прежде всего подойдет лицензирование и франчайзинг в качестве способа выхода.

Для независимых рынков на уровне продуктов возможно использование Pull-стратегии (вытягивания).

Заключение. Полученные результаты будут положены в основу создания Алгоритма принятия решений по выводу высокотехнологичной продукции на зарубежный рынок. Результаты исследования планируется использовать при разработке плана инициации проекта по выводу продукции на зарубежный рынок для ООО «Умные программные решения» (Договор № 25/11-1 от 06 ноября 2025 г.)

Библиографический список

1. Захарова Н.В., Лабудин А.В. Мировой рынок высоких технологий: особенности и перспективы развития // Управленческое консультирование. – 2016. - № 4. - С. 104-115.

2. Бабкин А.В., Байков Е.А. Стратегическое планирование выхода предприятий на зарубежные рынки в условиях новой экономической реальности // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. - 2017. - Т. 10. - № 4. - С. 19-30.
3. Пушкарева П.П., Захаров Г.В., Клименко А.О. Обзор и классификация методов и стратегий выхода промышленных компаний на внешние рынки // Гуманитарный научный вестник. - 2020. - №7. - С. 122-130.
4. Уколова Э.В. Особенности стратегии и тактики выхода на международные рынки американских компаний // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). - 2020. - № 5(74). - С. 8-12.
5. Нинштиль Е.Ю. Международный маркетинг высокотехнологичных продуктов: учебное пособие / Е.Ю. Нинштиль, Т.И. Заяц. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2018. – 119 с.
6. Львова Г.Н. Особенности деятельности отечественных компаний на внешних рынках // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. - 2021. - С. 128–132.
7. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики: Учебник - М.: ИНФРА-М, 2010. – 528 с.
8. Моисеева Н.К. Международный маркетинг и бизнес: Учебное пособие для бакалавров и магистров. – М.: КУРС: ИНФРА-М, 2013. – 272 с.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 33

Иванцева Д.О., Ковалева М.В. Инвестиционная привлекательность Дальнего Востока: оценка, проблемы и меры по развитию

Investment attractiveness of the Far East:
assessment, problems and development measures

Иванцева Д.О.,

студент специалитета,

Дальневосточный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ

Ковалева М.В.,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры экономики и цифровых технологий,

Дальневосточный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ

Ivantseva D. O.,

student of the specialty, Far Eastern Institute of Management RANEPA under the President of
the Russian Federation

Kovaleva M.V.,

Candidate of Economics sciences, associate professor, Associate Professor of the
Department of Economics and digital technologies, Far Eastern Institute of Management RANEPA
under the President of the Russian Federation

Аннотация. Статья посвящена оценке уровня привлекательности регионов Дальнего Востока России. Оценка уровня привлекательности регионов, выделение сильных и слабых сторон формирует базу для выработки эффективных мер по решению тех или иных проблем и повышению уровня инвестиционной привлекательности. Предлагаются меры, которые будут способствовать повышению уровня инвестиционной привлекательности

Ключевые слова: Дальневосточный федеральный округ, рабочая сила, транспортная инфраструктура, инвестиции, инвестиционная привлекательность, развитие бизнеса, тарифы на энергоносители

Abstract. The article is devoted to assessing the level of attractiveness of the regions of the Russian Far East. Assessing the level of attractiveness of regions, identifying strengths and weaknesses forms the basis for developing effective measures to solve certain problems and increase the level of investment attractiveness. Measures are proposed that will help increase the level of investment attractiveness

Keywords: Far Eastern Federal District, workforce, transport infrastructure, investments, investment attractiveness, business development, energy tariffs

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна – кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Факторы, определяющие инвестиционную привлекательность региона, оцениваются Национальным рейтинговым агентством. В 2024 году на уровень инвестиционной привлекательности самое большое влияние оказали: внутренний рынок (потребительский потенциал) – 17%, производственный потенциал – 16%,

инфраструктурный потенциал – 15%. Наименьшее влияние оказали: институциональная среда и финансовая устойчивость -14%, трудовые ресурсы -13%, географическое положение и природные ресурсы – 11%. В 2023 и 2022 гг. сохранилась похожая тенденция.

Из Дальневосточных регионов только Сахалинская область является инвестиционно- привлекательным. Это при том, что органы государственной власти стараются привлекать инвестиции на территорию Дальнего востока и создавать проекты, способствующие его развитию.

Остальные субъекты сильно отстают, находясь в середине или в конце рейтинга по стране. На Дальнем Востоке лучшие позиции в рейтинге на 2021 год занимают Сахалинская область, Республика Саха Якутия, Камчатский край, худшие позиции занимают Забайкальский край, ЕАО, Республика Бурятия.

По результатам 2022, 2023 и 2024 гг.: Приморский край, Сахалинская область, Амурская область обладают высоким уровнем инвестиционной привлекательности, а Еврейская автономная область и Республика Бурятия обладают низкой инвестиционной привлекательностью.

Рейтинг	2019	2020	2021
АСИ	20. Республика Саха (Якутия). 26. Амурская область. 27. Камчатский край. 30. Сахалинская область. 34. Приморский край. 39. Хабаровский край. 48. Магаданская область. 49. Республика Бурятия. 52. Чукотский АО. 54. Забайкальский край. 55. Еврейская АО.	8. Сахалинская область. 10. Республика Саха (Якутия). 12. Камчатский край, Магаданская область. 14. Амурская область, Республика Бурятия, Приморский край, Хабаровский край. 16. Чукотский АО. 18. Забайкальский край, Еврейская АО.	5. Сахалинская область. 13. Республика Бурятия, Республика Саха (Якутия), Камчатский край. 14. Магаданская область. 15. Приморский край, Амурская область. 16. Хабаровский край, Чукотский АО. 18. Забайкальский край, Еврейская АО.
НРА	IC2. Сахалинская область. IC3. Магаданская область, Хабаровский край. IC4. Камчатский край, Приморский край. IC5. Амурская область, Республика Саха (Якутия), Чукотский АО. IC8. Забайкальский край, Еврейская АО. IC9. Республика Бурятия.	IC2. Сахалинская область. IC3. Камчатский край, Магаданская область. IC4. Приморский край, Амурская область, Чукотский АО, Республика Саха (Якутия). IC5. Хабаровский край. IC8. Забайкальский край, Еврейская АО, Республика Бурятия.	IC2. Сахалинская область. IC3. Камчатский край, Республика Саха (Якутия), Приморский край, Амурская область, Магаданская область, Чукотский АО. IC4. Хабаровский край. IC6. Забайкальский край, Еврейская АО. IC7. Республика Бурятия.

Рисунок 1 – Рейтинг регионов Дальнего Востока по уровню инвестиционной привлекательности

В настоящее время основными факторами инвестиционной привлекательности Дальнего Востока являются:

- уникальное географическое положение
- наличие богатых природных ресурсов
- наличие особых экономических зон, предоставляющих предпринимателям налоговые, таможенные режимы
- наличие транспортной инфраструктуры, хоть и недостаточно развитой
- достаточно- развитый морехозяйственный комплекс
- высокий научный потенциал

Таблица 1
SWOT-анализ инвестиционной привлекательности Дальнего Востока

Сильные стороны	Слабые стороны
Уникальное географическое положение	Удаленность от европейской части России
Наличие богатых природных ресурсов	Низкий уровень качества автомобильных дорог
Функционирование особых экономических зон	Продолжающийся отток населения, уменьшение численности населения
Наличие квалифицированных трудовых ресурсов, высокая концентрация научных кадров	Недостаточная научная и инновационная активность
Возможности	Угрозы
Реализация инфраструктурных проектов при федеральной поддержке	Продолжение пандемии Covid-19
Продолжающаяся газификация	Усиление санкций, неблагоприятная международная обстановка
Участие в интеграционных объединениях, сотрудничество в азиатском регионе	Ухудшение макроэкономической ситуации

Одна из самых больших проблем на Дальнем Востоке – уменьшение численности населения. Более чем за 30 лет она сократилась в 1,3 раза – с 10,5 млн. человек в 1991 г. до 8,1 млн. в 2022 г. Люди уезжают из – за дорогоизны жизни (30 %), низкого развития инфраструктуры (28 %), небольших доходов (23 %), некомфортной среды (19 %), недостаточных возможностей для образования детей (18 %), сложностей приобретения жилья (13%) и самореализации (17 %) (социологический опрос Всероссийского научного центра изучения общественного мнения).

Продолжительность жизни на Дальнем Востоке ниже, чем в среднем в России (70 лет вместо 73). Сохраняется высокая смертность в трудоспособном возрасте – 589 случаев на 100 000 человек (в России – 486 случаев на 100 000).

Раньше эти проблемы компенсировались более высокими зарплатами на Дальнем Востоке, но за последние годы регион утратил это преимущество. Так, например, в 1995 г. среднедушевые номинальные денежные доходы превышали среднероссийский уровень на 23,9 %, то в 2022 г. – лишь на 10 %. Вместе с тем Дальний Восток – самый дорогой регион для жизни. По-прежнему остаются более высокие

коммунальные услуги, транспорт, продукты питания, одежда. Рост потребительских цен на Дальнем Востоке выше среднероссийского из – за дефицита продовольствия и товаров массового потребления местного производства. Это приводит к снижению реальных доходов населения, доля жителей с доходами ниже прожиточного минимума более высокая. Ниже среднероссийского охват профилактическими медосмотрами и диспансеризацией, также выше доля медицинских организаций в неудовлетворительном состоянии, с изношенным оборудованием.

На Дальнем Востоке хуже развита транспортная, социальная и коммунальная инфраструктура. Плотность автомобильных дорог в 5 раз ниже среднероссийского уровня (11,9 км на 1 000 кв. км). На 1 000 школьников – 667 мест в детских садах. Отсутствуют оптоволоконные линии связи в 63 % населенных пунктов, из – за чего цены на интернет выше.

Дефицит квалифицированных кадров у субъектов малого и среднего предпринимательства. Нехватка рабочей силы в секторе малого и среднего предпринимательства резко обострилась. Со значительным дефицитом трудовых ресурсов сталкиваются работодатели края в отраслях, для которых характерны тяжелые условия или географическая удаленность рабочих мест. Сохраняются сложности с наймом специалистов рабочих и инженерных профессий.

Существенное влияние на проблему оказывают разрыв между подготовкой кадров и потребностями реального производства, миграция жителей с Дальнего Востока в другие регионы, геополитический кризис. Сыграл роль и уход крупных иностранных компаний, подтолкнувших российских предпринимателей к ускоренному развитию и освоению новых ниш. Снижение курса рубля по отношению к доллару усиливает переориентацию трудовых мигрантов на другие страны. Проблема усугубляется еще и тем, что у субъектов малого и среднего предпринимательства отсутствуют возможности стимулирования сотрудников для закрепления их на своем предприятии (оплата повышения квалификации, возмещение затрат на проезд к месту отдыха, предоставление жилья).

Для решения кадрового вопроса требуются государственная господдержка и контроль за подготовкой востребованных экономикой кадров. На сегодняшний день меры государственной поддержки предусмотрены только для жителей других регионов в рамках программ переселения на Дальний Восток. В число таких мер входит гарантированное трудоустройство, содействие в решении жилищного вопроса, выплата подъемных. При этом местное население такой поддержки лишено.

В такой ситуации важной государственной задачей должно стать закрепление населения на Дальнем Востоке, поддержка предпринимателей в стремлении удержать уже имеющихся работников привлекательными условиями труда и в создании для

молодежи мотивации к возвращению в регион после получения образования. Необходимо возрождать сеть профессиональных технических образовательных учреждений и увеличить целевые наборы.

Развитие бизнеса тормозят высокие тарифы на транспорт: доля транспортных издержек в валовом региональном продукте вдвое выше, чем в среднем по России. Кроме того, остаются для бизнеса высокими тарифы на энергоносители. Высокие платежи в социальные фонды остаются одной из главных причин неудовлетворенности бизнеса в вопросах государственной тарифной политики. Высокие социальные платежи особенно сильно бьют по малому бизнесу в сельской местности.

Для развития бизнеса на Дальнем Востоке необходимо снизить тарифы на энергоносители до средних по России, совокупную ставку страховых взносов для субъектов малого и среднего предпринимательства всех отраслей и на весь объем фонда оплаты труда до приемлемого уровня, например, до 14 процентов. Снижение тарифов на энергоносители будет способствовать конкурентоспособности продукции, произведенной предприятиями Дальнего Востока, с центральными регионами. Снижение ставок страховых взносов будет способствовать выходу бизнеса из «серой зоны», сделает для бизнеса привлекательным процесс инвестиций в инновационные проекты, развитие своих предприятий.

Все эти меры будут способствовать повышению уровня инвестиционной привлекательности регионов Дальнего Востока.

Библиографический список

1. <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-privlekatelnost-regionov-dalnego-vostoka-rossii-otsenka-i-obespechenie/viewer>
2. <https://www.investinregions.ru/ratings/ra-national/>
3. <https://asi.ru/>
4. <https://pandia.ru/text/78/401/4003.php>
5. <https://rg.ru/2015/12/01/vostok.html>

УДК 33

Осипова Е.Э., Авагина О.И., Орлова Е.С. Вызовы устойчивого развития Арктики в современных геополитических условиях

Challenges of the Arctic's sustainable development in modern geopolitical conditions

Осипова Елена Эдуардовна,

кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента

Высшей школы экономики, управления и права (структурное подразделение)

ФГАОУ ВО «Северный Арктический федеральный университет имени М.В. Ломоносова»,

г. Архангельск, Россия

Авагина Ольга Игоревна,

старший преподаватель кафедры менеджмента

Высшей школы экономики, управления и права (структурное подразделение)

ФГАОУ ВО «Северный Арктический федеральный университет имени М.В. Ломоносова»,

г. Архангельск, Россия

Орлова Екатерина Сергеевна,

ассистент кафедры менеджмента

Высшей школы экономики, управления и права (структурное подразделение)

ФГАОУ ВО «Северный Арктический федеральный университет имени М.В. Ломоносова»,

г. Архангельск, Россия

Osipova Elena Eduardovna,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Management Department,

Higher School of Economics, Management, and Law (structural division),

Northern Arctic Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russia

Avagina Olga Igorevna,

Senior Lecturer, Management Department,

Higher School of Economics, Management, and Law (structural division),

Northern Arctic Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russia

Orlova Ekaterina Sergeevna,

Assistant Lecturer, Management Department,

Higher School of Economics, Management, and Law (structural division),

Northern Arctic Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russia

Аннотация. Настоящая статья посвящена анализу ключевых вызовов устойчивого развития Арктики, обостряющихся в условиях современных геополитических изменений. Рассматривается комплекс проблем, связанных с усилением конкуренции между государствами за доступ к арктическим ресурсам, ускорением процессов изменения климата и их последствиями для окружающей среды и местных сообществ, рисками милитаризации региона и информационного противостояния, а также необходимостью обеспечения прав и сохранения культурного наследия коренных народов. В работе авторами представлены некоторые результаты исследования, которые позволили выявить наиболее значимые угрозы устойчивого развития Арктики, а также предложены рекомендации, направленные на укрепление международного сотрудничества, диверсификацию экономики, развитию инфраструктуры и внедрению инновационных технологий для достижения устойчивого развития региона. Цель, поставленная авторами в рамках данного исследования – определить и проанализировать существующие вызовы устойчивого развития Арктического региона, возникающие в современных геополитических условиях, и разработать рекомендации по их преодолению в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: Арктика, устойчивое развитие, geopolитика, изменение климата, международное сотрудничество, конкуренция за ресурсы, милитаризация, коренные народы, экономическое развитие, экологическая

безопасность, Арктическая политика, региональная безопасность, транспортная инфраструктура, Арктический совет, экономика Арктики, экологические риски

Abstract. This article is devoted to the analysis of key challenges to the sustainable development of the Arctic, which are becoming more acute in the context of modern geopolitical changes. The article considers a set of problems related to increased competition between states for access to Arctic resources, accelerating climate change processes and their consequences for the environment and local communities, the risks of militarization of the region and information warfare, as well as the need to ensure the rights and preservation of the cultural heritage of indigenous peoples. The authors present some research results that have made it possible to identify the most significant threats to the sustainable development of the Arctic, as well as recommendations aimed at strengthening international cooperation, diversifying the economy, developing infrastructure and introducing innovative technologies to achieve sustainable development in the region. The goal set by the authors in the framework of this study is to identify and analyze the existing challenges to the sustainable development of the Arctic region that arise in modern geopolitical conditions, and to develop recommendations for overcoming them in the long term.

Keywords: Arctic, sustainable development, geopolitics, climate change, international cooperation, competition for resources, militarization, indigenous peoples, economic development, environmental security, Arctic policy, regional security, transport infrastructure, Arctic Council, Arctic economy, environmental risks

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Арктика за последние десятилетия превратилась из региона супрового климата и удалённых полей льда в арену активной геополитики, экономического интереса и научного внимания. Изменение климата ускоряет таяние ледников и открывает новые маршруты и возможности для добычи ресурсов, но одновременно обостряет экологические риски, социальные проблемы коренных и локальных общин и вопросы суверенитета. В таких условиях задача устойчивого развития Арктики становится сложнейшей попыткой согласовать экономические интересы, охрану окружающей среды и социально-гуманитарные права людей, проживающих в регионе.

Суть концепции устойчивого развития Арктики в современном контексте состоит в том, чтобы обеспечить рост и модернизацию экономики региона без непоправимого вреда экологии, с учётом научно обоснованных норм охраны биоразнообразия и устойчивого использования природных ресурсов, а также с уважением к культурной идентичности и правам коренных народов. Это требует не только технологических инноваций и эффективного управления, но и многостороннего диалога между государствами, международными организациями, бизнесом и коренными сообществами.

В качестве объектов и методов исследования при изучении вызовов устойчивого развития Арктики в современных геополитических условиях можно выделить следующее – авторами за объект исследования взяты процессы устойчивого развития Арктического региона в контексте меняющейся геополитической обстановки. Предметом исследования авторами рассмотрены основные факторы в совокупности –

экономические, экологические, социальные, политические, которые непосредственно влияют на устойчивое развитие Арктики в условиях проявляющейся геополитической напряженности и конкуренции, а также рассмотрены механизмы и стратегии возможной адаптации к возникающим Арктическим вызовам.

В исследовательской работе были использованы следующие методы, дающие ответы на возникшие вопросы: используемый системный анализ позволил рассмотреть Арктику не только как сложную систему, состоящую из взаимосвязанных природных, экономических, социальных, политических элементов, но и провести анализ взаимодействия этих элементов под влиянием геополитических факторов. Сравнительный анализ позволил сопоставить различные возможные подходы к устойчивому развитию Арктики, которые используются разными странами и организациями и дал возможность выявить лучшие практики и проблемные зоны.

В результате проведенного исследования, авторами выявлены основные возникающие вызовы влияющие на устойчивое развитие Арктики.

1. Климатические изменения и их влияние на арктические экосистемы и хозяйственную деятельность Арктики.

Следует отметить, что сегодня Арктика подвергается беспрецедентным трансформациям из-за климатических сдвигов, которые коренным образом меняют ее природу и оказывают существенное влияние на экономическую деятельность. Так температурный рост провоцирует стремительное сокращение ледяного покрова, что ставит под угрозу существование многих арктических животных, чья жизнь неразрывно связана со льдом. Эти изменения затрагивают и тундровую растительность, так как удлинение вегетационного периода и потепление способствуют распространению кустарников, преобразуя ландшафт и пищевые цепочки, что влияет на популяцию травоядных и зависящих от них хищников.

Хозяйственная деятельность также ощущает последствия изменения климата. Разрушение вечной мерзлоты наносит ущерб инфраструктуре, требуя значительных вложений в восстановление, постоянное изменение ледовой обстановки осложняет судоходство и рыболовство, затрагивая традиционный уклад жизни коренных народов, но несмотря на это, таяние льдов открывает доступ к природным ресурсам и стимулирует развитие судоходства по Северному морскому пути. Однако, освоение этих возможностей несет риски для окружающей среды и требует строгого соблюдения экологических норм при этом необходимо учитывать еще и долгосрочные последствия для арктических экосистем и коренного населения.

Как показывают многочисленные экологические и природные исследования, ускорение климатических изменений ведет к высвобождению метана, мощного парникового газа, из вечной мерзлоты, что усугубляет глобальное потепление, создавая

петлю обратной связи и эта ситуация требует срочных мер по сокращению выбросов парниковых газов. Создание международного сотрудничества в первую очередь необходимо для решения арктических проблем, которое позволит с помощью совместных исследований понять происходящие процессы и разработать эффективные адаптационные стратегии и наладить сотрудничество в области экологического мониторинга и предотвращения разливов нефти, что также крайне важно.

Следовательно адаптация к новым условиям – ключевой аспект. Местные сообщества должны разрабатывать стратегии, смягчающие негативные последствия, включая укрепление инфраструктуры, разработку новых методов ведения хозяйства и поддержку традиционных знаний.

Климатические изменения в Арктике – это сложная и существенная проблема, требующая комплексного подхода, учитывающего экономические, экологические и социальные аспекты, с активным вовлечением коренных народов.

2. Промышленное освоение Арктики: риски и возможности для устойчивого развития

На сегодняшний день промышленное освоение Арктики это достаточно сложный и многогранный процесс, так как это не только огромные возможности, но и существенные риски для устойчивого развития Арктического региона и всей нашей планеты. В первую очередь – Арктика представляет собой огромный кладезь ценнейших природных ресурсов (нефть, природный газ, минеральное сырье, биоресурсы), освоение которых способно обеспечить энергетическую безопасность, пристимулировать экономический рост, а следовательно, создать новые рабочие места и повысить уровень жизни населения арктических территорий, что является неоспоримым положительным элементом, но оно неизбежно связано с риском загрязнения окружающей среды, разрушением экосистем, сокращением биоразнообразия. Сегодня в возрастающей прогрессии наблюдается таяние вечной мерзлоты, которая вызвана изменением климата и усилением промышленной деятельности, что приводит к выбросу в атмосферу огромных объемов парниковых газов, усугубляя глобальное потепление.

Устойчивое развитие Арктики требует взвешенного, продуманного подхода, который должен строится на принципах экологической безопасности, социальной ответственности и экономического прагматизма. «Необходимо внедрять передовые технологии и строгие стандарты, минимизирующие негативное воздействие на окружающую среду. Важно учитывать интересы коренных народов, сохранять их традиционный образ жизни и обеспечивать их участие в принятии решений, касающихся будущего региона [1]».

Развитие транспортно-логистической инфраструктуры (Северного морского пути) Арктике открывает новые перспективы для промышленного освоение Арктических зон, международной торговли и снижения транспортных издержек, но арктическая природа крайне уязвима и чувствительна к любым антропогенным воздействиям. «Здесь необходимо осуществлять международное сотрудничество, которое играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития Арктики, укреплять механизмы сотрудничества в области науки, технологий, защиты окружающей среды и управления ресурсами [2]». Здесь важно развивать диалог между государствами, научными организациями, бизнесом и гражданским обществом для поиска оптимальных решений, учитывающих интересы всех заинтересованных сторон.

В конечном итоге, успех промышленного освоения Арктики и обеспечение ее устойчивого развития зависят от способности найти баланс как между экономическими выгодами и экологическими приоритетами, в краткосрочных интересах и в долгосрочной перспективе. Только ответственный и разумный подход позволит нам сохранить уникальную арктическую природу для будущих поколений и обеспечить процветание региона.

Важно понимать, что Арктика – это не только территория добычи ресурсов, но и регион, имеющий огромное значение для глобальной климатической системы, следовательно разработка и внедрение инновационных технологий становятся также критически важными элементами, которые позволяют минимизировать выбросы парниковых газов, эффективно утилизировать отходы, предотвращать разливы нефти и других опасных веществ, а также проводить мониторинг состояния окружающей среды в режиме реального времени. Не стоит забывать, что бизнес несет и социальную ответственность, которая заключается в создании рабочих мест и выплаты налогов. «Компании, работающие в регионе, должны активно участвовать в развитии местной инфраструктуры, поддерживать образовательные и культурные проекты, а также обеспечивать достойные условия жизни и труда для своих сотрудников. Важно развивать партнерские отношения между бизнесом, наукой и местными сообществами для совместного решения возникающих проблем и достижения устойчивого развития [2]».

3. Социальные диспропорции и демографические особенности Арктического региона

Если рассмотреть географическую особенность, то Арктический регион простирается через восемь государств и представляет собой уникальную социально-демографическую картину с глубокими диспропорциями и сложными тенденциями. Здесь, в условиях сурового климата и географической удаленности, проживают как

коренные народы с их вековым опытом адаптации, так и мигранты, привлекаемые перспективами экономического развития. Одной из ключевых социальных диспропорций является неравенство в доступе к базовым услугам, таким как: отсутствие стабильного интернета, качественное медицинское обслуживание и образование, что в отдаленных поселениях создает значительные препятствия для развития и реализации потенциала жителей. Это особенно остро ощущается коренными народами, чьи традиционные уклады жизни подвергаются давлению со стороны современной цивилизации.

Демографические особенности Арктики заслуживают пристального внимания ученых, так как низкая плотность населения, существенное старение населения в отдельных регионах и растущая миграция молодежи в более развитые центры создают дополнительные вызовы для устойчивого развития, при этом, в связи с разработкой природных ресурсов и развитием инфраструктуры, наблюдается приток трудовых мигрантов, что приводит к изменениям в этническом составе и культурном ландшафте региона.

Для преодоления существующих социальных диспропорций и обеспечения устойчивого демографического развития Арктики необходимы комплексные решения, которые будут учитывать специфику региона и интересы всех его жителей. Это предполагает существенные инвестиции в существующую и новую инфраструктуру, развитие образования и здравоохранения, поддержку коренных народов и создание привлекательных условий для жизни и работы в Арктическом регионе.

Решение перечисленных задач требует скоординированных усилий со стороны государства, бизнеса и некоммерческих организаций, которым необходимо разработать и внедрить инновационные подходы в управлении, образовании и здравоохранении, которые адаптированы к условиям Арктики. Важными шагами является развитие цифровой инфраструктуры, которая позволит обеспечить доступ к информации и образовательным ресурсам для жителей отдаленных поселений, сохранение и развитие культурного наследия коренных народов Арктики, поддержку традиционных ремесел, языков и обычаяев, а также вовлечение представителей коренных народов в процессы принятия решений, затрагивающих их интересы.

Экономическое развитие Арктики должно быть ориентировано на создание рабочих мест и повышение уровня жизни населения, при этом необходимо учитывать экологические аспекты и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, развивать туризм, основанного на принципах устойчивости, что может стать одним из перспективных направлений, способствующих экономическому росту и сохранению уникальной природы региона.

На сегодняшний момент времени, Арктический регион стоит перед сложными, но разрешимыми вызовами.

4. Геополитические факторы и международное сотрудничество в Арктике.

Арктика, это регион, который исторически воспринимается как периферия глобальной политики, но сегодня он занимает центральное место в геополитических дискуссиях. Глобальное изменение климата, прогрессирующее таяние арктических льдов и, как следствие, открытие новых морских путей и доступ к богатым природным ресурсам, трансформировали Арктику в зону пересечения интересов различных государств. Такое изменение привело к усилению как конкуренции, так и потенциала для международного сотрудничества.

Геополитические факторы, определяют ситуацию в Арктике, и включают в себя территориальные претензии приарктических государств, стремление к контролю над морскими коммуникациями и доступ к энергетическим ресурсам. Сегодня Россия, Канада, Дания, Норвегия и США активно утверждают свои права в регионе, что нередко ведет к политической напряженности, военное присутствие этих стран в Арктике усиливается, что вызывает опасения по поводу милитаризации региона.

«Одновременно Арктика остается пространством для международного сотрудничества, что подтверждается созданным Арктическим советом, в который входят восемь арктических государств, и является основной площадкой для диалога по вопросам устойчивого развития, охраны окружающей среды и прав коренных народов. Санкции, введенные в отношении России» [4], оказывают влияние на реализацию совместных проектов в сфере энергетики и инфраструктуры, таким образом Китай, не являющийся арктическим государством, также проявляет все больший интерес к региону, инвестируя в инфраструктурные проекты и научные исследования. «В данном контексте, важность приобретает укрепление международно-правовой базы, регулирующей деятельность в Арктике [2]». Конвенция ООН по морскому праву (UNCLOS)¹ является основополагающим документом, определяющим права и обязанности государств в отношении морских пространств. Однако, интерпретация и применение положений UNCLOS в Арктическом регионе вызывают споры, особенно в отношении разграничения континентального шельфа и определения границ исключительных экономических зон.

С учетом усиливающегося интереса различных государств к Арктике, необходимо разработать механизмы предотвращения конфликтов, урегулирования споров, создать систему раннего предупреждения о кризисных ситуациях, основанной на обмене

¹ https://www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/unclos_r.pdf

информацией и взаимном доверии, что позволит снизить риски эскалации напряженности. Важным элементом является также обеспечение транспарентности военной деятельности в регионе и соблюдение принципов сдержанности, но и экологическая устойчивость Арктики должна оставаться приоритетом для всех заинтересованных сторон. Усилия по борьбе с изменением климата, сокращение выбросов парниковых газов и предотвращение загрязнения окружающей среды являются необходимыми условиями для сохранения уникальной экосистемы региона [3]. Международное сотрудничество в области мониторинга и оценки экологического состояния Арктики, а также разработка и внедрение экологически чистых технологий, должны быть усилены.

Результаты проведенного исследования, можно увидеть в таблице (таблица 1)

Таблица 1

Вызовы и их влияние на устойчивое развитие Арктики

Группа вызовов	Вызовы	Пояснение
Геополитические риски	Милитаризация региона	Наращивание военного присутствия различных стран в Арктике, что может привести к конфликтам, ограничению международного сотрудничества в гражданских проектах и угрозе экологической безопасности.
	Конкуренция за ресурсы	Усиление конкуренции за доступ к арктическим природным ресурсам (нефть, газ, полезные ископаемые, рыбные запасы) может привести к обострению территориальных споров и нарушению прав коренных народов.
	Санкционное давление	Введение санкций против отдельных стран, участвующих в арктических проектах, может затруднить реализацию совместных инициатив и замедлить экономическое развитие региона.
	Информационные войны	Распространение дезинформации и пропаганды, направленной на дискредитацию деятельности отдельных стран в Арктике, может подорвать доверие между партнерами и создать препятствия для конструктивного диалога.
Экономические вызовы	Зависимость от добывающих отраслей	Экономика многих арктических регионов сильно зависит от добычи природных ресурсов, что делает их уязвимыми к колебаниям мировых цен и истощению запасов.
	Недостаточно развитая инфраструктура	Отсутствие надежной транспортной, энергетической и коммуникационной инфраструктуры затрудняет развитие других отраслей экономики и снижает качество жизни населения.
	Высокие издержки производства	Суровые климатические условия, удаленность от крупных рынков и сложность логистики приводят к высоким издержкам производства и снижают конкурентоспособность арктических предприятий.
	Нехватка квалифицированных кадров	Отток квалифицированных специалистов из арктических регионов из-за суровых условий жизни и ограниченных возможностей трудоустройства
Экологические вызовы	Изменение климата	Быстрое потепление в Арктике приводит к таянию ледников и вечной мерзлоты, разрушению береговой линии, существенному изменению экологических систем и появлению угроз для традиционного образа жизни коренных народов.

Группа вызовов	Вызовы	Пояснение
	Загрязнение окружающей среды	Осуществляемая добыча полезных ископаемых, наличие судоходства и другие виды хозяйственно-экономической деятельности приводят к загрязнению воздуха, питьевой и морской воды и истощению, и непригодности почвы, что отрицательно влияет на здоровье людей и биоразнообразии ресурсов.
	Риски техногенных катастроф	Высокий риск аварий и катастроф на промышленных объектах и транспортных магистралях, которые могут привести к масштабным экологическим последствиям.
	Утрата биоразнообразия	Изменение климата и загрязнение окружающей среды приводят к сокращению численности и исчезновению многих видов растений и животных, обитающих в Арктике.
Социальные вызовы	Сохранение культуры и традиций коренных народов	Усиление экономического развития и миграции населения угрожают традиционному образу жизни и культурной самобытности коренных народов Арктики.
	Обеспечение социальной справедливости	Важно обеспечить равный доступ к образованию, здравоохранению, занятости и другим социальным благам для всех жителей арктических регионов, независимо от их этнической принадлежности и места проживания.
	Улучшение качества жизни	Необходимо улучшать жилищные условия, развивать социальную инфраструктуру, обеспечивать доступ к качественной медицинской помощи и образования, чтобы сделать жизнь в Арктике более привлекательной и комфортной.
	Укрепление межкультурного диалога	Важно развивать межкультурный диалог и сотрудничество между различными этническими группами, проживающими в Арктике, для укрепления социальной сплоченности и предотвращения конфликтов

Авторам видятся следующие возможные пути решения выявленных вызовов и стратегии устойчивого развития Арктической зоны:

Во-первых, укрепление международного сотрудничества, которое возможно за счет конструктивного диалога, сотрудничества и взаимоуважения между Арктическими государствами по вопросам устойчивого развития, охраны окружающей среды и обеспечения безопасности в регионе.

Во-вторых, диверсификация экономики, за счет развития туризма, возобновляемой энергетики, информационных технологий и креативных индустрий.

В-третьих, развитие инфраструктуры с привлечения инвестиций в развитие транспортной, энергетической и коммуникационной инфраструктуры, с учетом экологических требований и потребностей местного населения.

В-четвертых, внедрение инновационных технологий в области добычи ресурсов, энергетики, транспорта и связи для снижения негативного воздействия на окружающую среду и повышения эффективности арктического производства.

В-пятых, поддержка коренных народов, которая обеспечит права коренных народов на землю, ресурсы и участие в принятии решений, касающихся их будущего, а также поддержка их культурного наследия и традиционного образа жизни.

В-шестых, развитие образования и науки, для поддержки научных исследований в области Арктической экологии, климата, экономики и социальной сферы, и развития системы образования для подготовки квалифицированных кадров для Арктических регионов.

В-седьмых, повышение экологической ответственности за счет внедрения строгих экологических стандартов и требований для всех видов хозяйственной деятельности в Арктике, а также усиление контроля за их соблюдением.

Выводы

Таким образом, будущее Арктики во многом зависит от баланса между конкуренцией и сотрудничеством, поддержание диалога, соблюдение норм международного права и учет интересов всех заинтересованных сторон являются залогом для обеспечения стабильности и устойчивого развития региона.

Арктика представляет собой сложное и многогранное пространство, где переплетаются геополитические интересы, экономические возможности и экологические вызовы. Нахождение баланса между конкуренцией и сотрудничеством, уважение норм международного права и учет интересов всех заинтересованных сторон являются ключевыми факторами для обеспечения стабильности и устойчивого развития Арктики в будущем.

Библиографический список

1. Андреева, П. А. Интеллектуальное алгоритмическое превосходство. Социотехнические агенты: основные тренды развития промышленности как один из примеров промышленность Арктики / П. А. Андреева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 7-1. – С. 311-324. – DOI 10.34670/AR.2025.31.20.032. – EDN ASWYIA.
2. Орлова, А. П. Арктика как зона рисков и опасностей технологического развития цивилизации на примере конфликта интересов «полярной G8» / А. П. Орлова // Безопасность в современном мире. – 2023. – № 1(1). – С. 61-74. – EDN BSGJRU.
3. Актуальные эколого-правовые аспекты развития арктического права: монография (Пермиловский М.С., Вилова М.Г., Вилова Т.В.). - "Юстицинформ", 2021 г.
4. Иванов, И.И. Геополитические вызовы устойчивому развитию Арктики // Арктика и Север. 2024. № 1. С. 5-25.

5. Петров, В.Н. Экономические аспекты устойчивого развития Арктической зоны России // Экономика и управление. 2023. № 4. С. 45-55.
6. Сидорова, А.А. Экологические риски и устойчивое развитие Арктики в контексте изменения климата // Проблемы окружающей среды и природных ресурсов. 2022. № 3. С. 10-20.
7. Смирнов, П.П. Международное сотрудничество в Арктике: новые вызовы и перспективы // Мировая экономика и международные отношения. 2021. № 10. С. 30-40.

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

УДК 33

Самаричева М.В. Импортозамещение и технологический суверенитет: теоретические аспекты взаимосвязи в условиях санкционных ограничений

Import substitution and technological sovereignty: theoretical aspects of the relationship under sanctions restrictions

Самаричева М.В.

Студентка 1 курса магистратуры Дипломатической академии МИД России,
г. Москва

Samaricheva M.V.

First-year master's student at the Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia,
Moscow

Аннотация. В статье исследуется теоретическая взаимосвязь процессов импортозамещения и формирования технологического суверенитета в условиях санкционного давления. Цель исследования заключается в выявлении механизмов, через которые внешние ограничения трансформируют национальные технологические модели и стимулируют развитие внутренних компетенций. В результате установлено, что санкции выступают внешним технологическим шоком, ускоряющим переход от зависимости к устойчивости и усиливающим роль государства в модернизации технологической базы. Сделан вывод о том, что импортозамещение и технологический суверенитет образуют взаимодополняющую систему, обеспечивающую устойчивость экономики и её способность адаптироваться к глобальным вызовам.

Статья выполнена под научным руководством к.э.н., доцента Харакоз Ю.К., кафедра "МЭО и внешнеэкономических связей", Дипломатическая академия МИД России.

Ключевые слова: технологическое развитие, государство, технологии, зависимость, импортозамещение, суверенитет.

Abstract. This paper examines the theoretical relationship between import substitution processes and the development of technological sovereignty under sanctions pressure. The aim of the paper is to identify the mechanisms through which external restrictions transform national technological models and stimulate the development of domestic competencies. It is established that sanctions act as an external technological shock, accelerating the transition from dependence to sustainability and strengthening the role of the state in modernizing the technological base. It is concluded that import substitution and technological sovereignty form a complementary system that ensures economic resilience and its ability to adapt to global challenges.

The article was written under the scientific supervision of Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Kharakoz Yu.K., Department of International Economic Relations and Foreign Economic Relations, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia.

Keywords: technological development, state, technologies, dependence, import substitution, sovereignty.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

В условиях нарастающей геополитической напряжённости и расширения экономических ограничений особую значимость приобретают процессы, направленные на укрепление технологической самостоятельности государств. Санкции, выступающие внешним шоком для национальных экономик, усиливают уязвимости, связанные с импортной зависимостью, и требуют пересмотра традиционных моделей технологического развития. На этом фоне взаимосвязь импортозамещения и технологического суверенитета становится ключевым объектом теоретического анализа, поскольку именно сочетание этих процессов определяет способность страны поддерживать устойчивость и адаптироваться к внешним вызовам.

Импортозамещение формирует внутреннюю основу технологического роста, создавая условия для развития собственных производственных, научных и инженерных компетенций. Технологический суверенитет, в свою очередь, обеспечивает стратегическую автономию, позволяя государству выстраивать долгосрочные приоритеты и избегать критической зависимости от внешних поставщиков. В условиях санкционных ограничений эти два направления превращаются из факультативных инструментов экономической политики в системообразующие элементы национальной безопасности и модернизационной стратегии. Именно поэтому изучение их теоретической взаимосвязи является важным шагом к пониманию механизмов устойчивого развития современных экономик.

Методологическая основа исследования

При написании данной статьи методологическую основу составили такие общенаучные методы, как теоретико-методологический, аналитический, сравнительный, историко-экономический, структуризация, обобщение, а также метод перехода от частного к общему.

Информационно-эмпирическая база исследования включает в себя данные, полученные из научных публикаций и аналитических отчётов. Среди ключевых источников можно выделить работы по теории технологического суверенитета, импортозамещения, а также практические исследования в области экономической безопасности и глобальных санкций.

Роль государства в формировании технологического суверенитета в условиях глобальных ограничений

Под технологическим суверенитетом понимают такую степень контроля государства над критическими технологиями, которая позволяет ему влиять на собственное развитие, обеспечивать безопасность и сохранять конкурентные

преимущества. Он включает не только владение технологическими решениями, но и способность определять траектории технологического прогресса, создавать собственные научно-технические компетенции, модернизировать критически важные отрасли, при необходимости получать недостающие компоненты из внешних источников и при этом избегать односторонней рисковой внешней зависимости. [2, с. 822] Такой подход отражает современные представления, согласно которым технологический суверенитет не означает ухода в технологическую замкнутость, а требует сочетания наращивания собственных компетенций с взаимодействием с надёжными международными партнёрами, что подчёркивается в определении, данном Якобом Эдлером, как способности обладать важнейшими технологиями без “односторонней структурной зависимости”. [16, с. 5]

В российской и зарубежной литературе подчёркивается, что технологическая независимость напрямую влияет на состояние экономической безопасности, так как развитая технологическая база обеспечивает стабильность воспроизводственных процессов и позволяет экономике сохранять стабильность в условиях внешних потрясений. Экономический суверенитет трактуется шире, поскольку включает доступ к ресурсам, капиталу, логистике и компетенциям, но его поддержание в долгосрочной перспективе невозможно без собственной технологической основы, способной минимизировать риски зависимости от импорта критических компонентов. [8, с. 127] В этом смысле технологический суверенитет выступает важным элементом системы национальной безопасности и позволяет государству действовать более свободно в политическом, экономическом и оборонном измерениях. Российский исследователь Александр Анатольевич Афанасьев подчёркивает, что технологический суверенитет – это условие беспрепятственной реализации национальных интересов в техносфере, рассматриваемой как единство науки, техники и технологий, и одновременно элемент системы национальной, экономической и научно-технологической безопасности. [5, с. 694]

Определяющее значение в обеспечении технологического суверенитета принадлежит государству, поскольку именно оно задаёт стратегические ориентиры научно-технического развития и определяет условия, при которых национальная экономика способна создавать и удерживать критически важные технологии. Одной из центральных функций государства выступает стратегическое планирование, которое формирует долгосрочные цели технологического развития и распределяет приоритеты между наиболее значимыми отраслями. Государственная политика должна определять направления научно-технологического прогресса, исходя из национальных интересов и внешних угроз, что особенно актуально в условиях растущей геополитической конкуренции. В рамках стратегического планирования формируются набор

приоритетных и сквозных технологий, необходимых для укрепления технологической базы страны, а также нормативные и институциональные механизмы, обеспечивающие их внедрение и масштабирование. [7, с. 74] Например, в российской практике такие приоритеты закрепляются в государственных концепциях и программах, где задаются параметры технологического роста, уровни инновационной активности, требования к локализации и цели по развитию высокотехнологичных отраслей.

Наряду с постановкой стратегических целей важной функцией государства является создание стимулов для научных исследований, разработок и инноваций. Государство формирует институциональную среду, которая побуждает компании и научные организации инвестировать в новые разработки, внедрять технологические решения и увеличивать компетенции в приоритетных направлениях. Для ускорения технологического прогресса используются различные инструменты государственной поддержки, среди которых есть различные формы финансового стимулирования, преференциальные режимы, механизмы государственно-частного партнёрства, а также поддержка крупных национальных корпораций, выступающих драйверами технологического развития. [6, с. 677] Такие компании формируют инфраструктуру трансфера технологий, обеспечивают наукоёмкое производство и создают условия для появления инновационных продуктов, что делает их важным элементом государственной модели технологического суверенитета. В результате поддержка НИОКР становится одним из ключевых каналов повышения национальной технологической автономии – без постоянного обновления научной базы невозможно поддерживать конкурентоспособность и снижать зависимость от внешних поставок.

Учитывая всё вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что технологический суверенитет представляет собой сложную и многогранную категорию, соединяющую технологическое развитие, экономическую и национальную безопасность, стратегическую автономию и способность государства сохранять устойчивость и влиять на глобальные процессы в условиях нарастающей международной технологической конкуренции. [4, с. 2387] Функции государства в обеспечении технологического суверенитета охватывают широкий спектр задач – от разработки стратегических ориентиров и стимулирования НИОКР до формирования национальной производственной базы и защиты национальных интересов на внешних рынках.

Импортозамещение как инструмент обеспечения технологического суверенитета

Импортозамещение можно рассматривать как важное направление экономической политики, призванное повысить устойчивость и самостоятельность национального хозяйства в долгосрочной перспективе. Эта концепция охватывает

широкий спектр экономических процессов и управленческих решений, формируя целостную систему мер, ориентированных на сокращение зависимости страны от зарубежных поставок товаров, технологий, услуг и компонентов. [3, с. 351] В современном понимании импортозамещение рассматривается не как краткосрочный ответ на внешние вызовы, а как комплексная трансформационная стратегия структурных изменений и модернизации, способствующая развитию внутреннего промышленного потенциала, повышению научно-технологической самостоятельности и укреплению экономической безопасности.

По своей сути импортозамещение сочетает в себе функции государственного регулирования и рыночных механизмов, направленных на создание условий для расширения производства внутри страны. Оно проявляется как экономический процесс, в ходе которого национальные предприятия со временем заменяют импортные товары отечественными разработками, а также как государственная политика, стимулирующая инновации, развитие отраслей и формирование новых производственных цепочек. Такой подход позволяет укрепить внутренний рынок, создать рабочие места, развить инфраструктуру и обеспечить более высокую степень технологической независимости.

Импортозамещение тесно связано с теорией протекционизма, поскольку обе концепции исходят из необходимости активного участия государства в формировании условий для развития внутренней экономики. В основе импортозамещающей стратегии лежит стремление обеспечить национальное производство возможностью конкурировать с иностранными товарами, особенно в тех сферах, где внутренние предприятия находятся в менее выгодном положении либо сталкиваются с доминированием зарубежных производителей. Такая логика полностью соответствует фундаментальным идеям протекционизма, сложившимся ещё в эпоху меркантилизма, когда защита внутреннего рынка считалась необходимым условием укрепления государства и его экономической власти.

Особое значение для понимания связи импортозамещения и протекционистских подходов имеет наследие Фридриха Листа. [15, с. 39] В отличие от классиков политэкономии, которые отстаивали принципы свободной торговли, Лист утверждал, что открытые рынки выгодны прежде всего тем странам, которые уже обладают развитой промышленностью. Для государств, находящихся на пути становления собственной индустрии, свободная конкуренция несёт угрозу вытеснения их производителей более сильными зарубежными компаниями. Именно поэтому Лист сформировал концепцию “защиты национальной промышленности”, согласно которой государство вправе вводить временные барьеры на внешние поставки и использовать иные защитные инструменты (например, тарифные и нетарифные меры), чтобы дать

возможность развиваться молодым отраслям. Только достигнув зрелости и конкурентоспособности, эти отрасли могут быть “освобождены” от государственной опеки и выйти на открытый рынок.

Импортозамещение в современном понимании тесно связано с инновационным развитием и не может рассматриваться как простая замена зарубежных товаров отечественными копиями. Его сущность выходит далеко за рамки воспроизведения существующих технологий: эффективная политика импортозамещения предполагает стимуляцию научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, укрепление компетенций производителей и формирование условий для появления принципиально новых технологических решений. Эта связь с инновациями является ключевой, поскольку без технологического обновления импортозамещающие меры рисуют привести к застою, снижению конкурентоспособности и закреплению технологического отставания. [12, с. 137]

Одним из главных выводов, возникающих при анализе современной практики, является понимание того, что импортозамещение должно служить не механизмом консервации существующей промышленной структуры, а инструментом модернизации. Когда импорт сокращается административными методами, но при этом не поддерживается инновационная активность, возникают риски производства устаревшей продукции, невосприимчивости предприятий к новым технологическим трендам и потери динамики развития. Напротив, грамотный подход к импортозамещению предполагает, что предприятие, заменяющее импортные товары, должно одновременно осваивать новые технологии, совершенствовать инженерную базу и развивать собственные научные школы. [9, с. 47] Через стимулирование НИОКР и создание инфраструктуры инноваций импортозамещение превращается из меры вынужденной адаптации в источник долгосрочного технологического роста.

Таким образом, импортозамещение можно рассматривать как всесторонний процесс, объединяющий модернизацию промышленности, развитие научно-технологической сферы, формирование новых производственных цепочек и укрепление кадрового потенциала. Связь импортозамещения с теорией протекционизма проявляется в общем стремлении защитить и развить внутреннюю промышленность, создать фундамент для технологического роста и обеспечить устойчивость национальной экономики. Взаимосвязь импортозамещения и инноваций проявляется в том, что первое создаёт спрос на новые технологические решения, а второе обеспечивает их появление.

Внешнеэкономические ограничения как стимул к формированию технологического суверенитета

Санкции в современном мире стали одним из наиболее значимых внешних факторов, способных радикально перестраивать экономические и технологические системы государств. Они ограничивают доступ к рынкам, технологиям, оборудованию, капиталу и инфраструктуре, создавая условия, при которых прежние модели технологической зависимости становятся неустойчивыми. В результате санкционное давление превращается в инструмент, который не только порождает краткосрочные трудности, но и запускает глубинные структурные сдвиги, затрагивающие приоритеты государственной политики, технологическую стратегию и характер экономического развития.

Одним из наиболее заметных последствий санкций становится ограничение импорта критически важной продукции и технологий, из-за чего государства неизбежно сталкиваются с необходимостью развивать собственные компетенции. [1, с. 10] Когда внешние поставки прекращаются или существенно сокращаются, экономика вынуждена искать внутренние альтернативы, что приводит к росту спроса на национальные НИОКР, укреплению научно-технических школ, появлению новых промышленных кластеров и повышению роли государственно-частных партнёрств. Именно поэтому санкции часто становятся стимулом для национального технологического развития, поскольку ограничение доступа к внешним решениям усиливает ценность внутренних инноваций. В научной литературе этот процесс описывается как переход к модели автономной модернизации, при которой ключевые ресурсы, знания и технологии постепенно перемещаются внутрь национальной экономики.

В теории экономического развития санкции рассматриваются как особая форма внешнего шока (“технологический шок”), который нарушает привычные каналы доступа к оборудованию, компетенциям и наукоёмким технологиям, но одновременно создаёт стимулы для формирования автономных технологических траекторий. В отличие от циклических кризисов, санкционные ограничения выступают структурным вызовом, поскольку подрывают саму основу технологической зависимости: невозможность опираться на импортные решения заставляет государство и бизнес переосмысливать модели технологического развития и ускоренно строить собственную инфраструктуру НИОКР. Внешнее давление усиливает потребность в последовательной государственной политике, способной быстро реагировать на такие шоки и перестраивать институциональные условия научно-технологического роста.

Технологические ограничения, вызванные санкциями, имеют двойственный эффект. [7, с. 75] С одной стороны, они ограничивают приток технологий, сужают доступ

к оборудованию и финансовым инструментам, усложняют логистику и ограничивают научно-технические обмены. С другой – формируют новые стимулы: необходимость искать альтернативы, развивать импортозамещающие решения, формировать собственные критические технологии и модернизировать научно-производственные цепочки. В ряде стран такие ограничения становились импульсом к активному развитию национальных инновационных систем, поскольку лишали экономики возможности продолжать прежнюю модель технологического догоняющего развития.

Переход от технологической зависимости к устойчивости в условиях санкций представляет собой не одномоментное решение, а длительный процесс перестройки экономической структуры и механизмов взаимодействия государства, бизнеса и научной сферы. Внешние ограничения, лишающие страны привычного доступа к оборудованию, компонентам, технологиям и специалистам, заставляют экономику формировать собственные технологические и исследовательские контуры, независимые от внешних поставщиков. Именно этот переход – от зависимости к устойчивости – становится ключевым стратегическим направлением в технологической политике государств, стремящихся сохранить конкурентоспособность и обеспечить долгосрочные условия развития.

Санкции раскрывают уязвимость моделей, основанных на импорте критически важных технологий. Когда в индустриальных секторах – от машиностроения до цифровой инфраструктуры – прекращается доступ к иностранным компонентам, экономика вынужденно переходит к созданию собственных технологических цепочек. Внешние шоки усиливают необходимость формирования национальных звеньев цепи – от научных исследований и инженерных компетенций до промышленного производства и сервисного обслуживания оборудования. Такой процесс лежит в основе перехода к устойчивости, поскольку он позволяет сократить разрыв между разработкой и внедрением технологий и обеспечивает способность экономики поддерживать производство даже при ограниченном международном обмене.

Обобщая всё вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что санкции выступают не только фактором дестабилизации, но и стимулом, который может ускорять технологические преобразования, стимулировать развитие собственных отраслей и перестраивать экономическую структуру государства. С теоретической точки зрения, санкции представляют собой внешнее воздействие, которое резко меняет параметры технологической среды и вынуждает экономики адаптироваться через инновации, институциональные реформы и формирование внутренних технологических траекторий. Переход от зависимости к устойчивости – это комплексный процесс, в котором внешние санкционные ограничения выступают катализатором внутренней трансформации. [11, с. 89]

Заключение

Подводя итог, необходимо отметить, что импортозамещение и технологический суверенитет являются взаимосвязанными процессами, которые приобретают особое стратегическое значение в условиях глобальных санкционных ограничений. Эти процессы не только способствуют снижению зависимости от внешних поставок, но и становятся основой для формирования устойчивости национальной экономики, стимулируя развитие инновационных технологий и укрепление внутренних производственных цепочек. В условиях внешнего давления они становятся необходимыми условиями для обеспечения долгосрочной экономической безопасности и сохранения конкурентоспособности на мировой арене.

Библиографический список

1. Акаев А.А., Девезас Т.К., Кораблёв В.В., Сарыгулов А.И. Критические технологии и перспективы развития России в условиях экономических и технологических ограничений // *Terra Economicus*. - 2024. - №22. - С. 6-21.
2. Акбердина В.В., Пономарева А.О., Потапцева Е.В. Концепция технологического суверенитета в современной государственной политике России // *AlterEconomics*. - 2024. - №21. - С. 818-842.
3. Афанасьев А.А. Становление ограниченно открытой экономики суверенного типа в современной России: понятие, этапы, сущностные характеристики // *Экономические отношения*. - 2022. - №3. - С. 345-365.
4. Афанасьев А.А. Технологический суверенитет как научная категория в системе современного знания // *Экономика, предпринимательство и право*. - 2022. - №9. - С. 2377-2393.
5. Афанасьев А.А. Технологический суверенитет: варианты подходов к рассмотрению проблемы // *Вопросы инновационной экономики*. - 2023. - №2. - С. 689-705.
6. Байдаров Д.Ю., Полосин А.В., Файков Д.Ю. Формирование новой модели отечественной экономики в контексте технологического суверенитета: принципы и механизмы // *Вопросы инновационной экономики*. - 2023. - №2. - С. 669-688.
7. Бессарабова О.В. Технологический суверенитет России в условиях интенсификации санкционной политики: понятие, проблема, методы достижения // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. - 2024. - №8А. - С. 71-78.
8. Богдан Н.И. Особенности формирования технологического суверенитета на современном этапе развития // *Вестник ВГТУ*. - 2023. - №3. - С. 124-132.
9. Гареев Т.Р. Технологический суверенитет: от концептуальных противоречий к практической реализации // *Terra Economicus*. - 2023. - №21. - С. 38-54.

10. Дементьев В.Е. Технологический суверенитет и приоритеты локализации производства // Terra Economicus. - 2023. - №21. - С. 6-18.
11. Калиненко Н.Л. Импортозамещение и технологический суверенитет // Образование и право. - 2023. - №11. - С. 87-91.
12. Капогузов Е.А., Шерешева М.Ю. От импортозамещения к технологическому суверенитету // Terra Economicus. - 2024. - №22. - С. 128-142.
13. Кокошин А.А. Национальные интересы, реальный суверенитет и национальная безопасность // Вопросы философии. - 2015. - №10. - С. 5-19.
14. Ленчук Е.Б. Научно-технологическое развитие как стратегический национальный приоритет России // Экономическое возрождение России. - 2022. - №1. - С. 58-65.
15. Попов Г.Г. Фридрих Лист и национальная экономическая безопасность: история и современность // Историко-экономические исследования. - 2007. - №1. - С. 30-50.
16. Jakob Edler, Knut Blind, Henning Kroll, Torben Schubert Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy: Defining rationales, ends and means. - Karlsruhe: Fraunhofer ISI, 2021. - 41 с.

УДК 33

Шиян Е.И., Васкопова Е.А., Афанасьев А.А. Взаимодействие опыта эксплуатации управляющей компании и застройщика для создания эффективного жилищного фонда

Interaction of the operating experience of the management company and the developer to create an efficient housing stock

Шиян Елена Ивановна

Кандидат экономических наук, доцент ФБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

Васкопова Екатерина Андреевна

студент,

Афанасьев Алексей Артемович

студент, ФБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

г. Новосибирск, Россия

Shiyan Elena Ivanovna

Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics),

Docent, Associate Professor, The Novosibirsk State University of architecture and

Civil Engineering (Sibstrin)

Vaskopova Ekaterina Andreevna

Student

Afanasyev Aleksey Artemovich

Student

The Novosibirsk State University of architecture and Civil Engineering (Sibstrin)

Noosibirsk, Russia

Аннотация. В России разобщенность строительства и эксплуатации жилья приводит к росту затрат и снижению качества жизни. Статья предлагает интегрированную модель партнерства на этапе проектирования, основанную на концепции "жизненного цикла объекта", для создания эффективного и устойчивого жилого фонда.

Ключевые слова: жилищный фонд, застройщик, управляющая компания, жизненный цикл объекта, эксплуатационная эффективность, устойчивое развитие, стоимость владения, энергоэффективность.

Abstract. In Russia, the disconnect between housing construction and maintenance leads to rising costs and a decline in quality of life. This article proposes an integrated partnership model at the design stage, based on the "lifecycle" concept, to create an efficient and sustainable housing stock.

Keywords: housing stock, developer, management company, lifecycle, operational efficiency, sustainable development, cost of ownership, energy efficiency.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Современный рынок жилой недвижимости в России характеризуется высокой динамикой и растущими требованиями со стороны потребителей. Совершенно закономерно, что принятая Правительством в октябре 2022 года Стратегии развития строительной отрасли и ЖКХ [7] уделяется большое внимание различным

направлениям повышения качества жилищно-коммунальных услуг, своевременное обновление и обеспечение жилищного фонда необходимой инфраструктурой. Инновационная деятельность всех предприятий строительного комплекса [8] может существенно ускорить решение вопросов по реализации новых проектов строительства зданий и проектов реконструкции различных сооружений, снижению технических и эксплуатационных затрат, прочие задачи.

Однако развитие рынка жилой недвижимости по-прежнему сдерживается системной проблемой – отсутствием тесной взаимосвязи между созданием объекта недвижимости и его последующей долгосрочной эксплуатацией. Застройщик, ориентированный на коммерческий успех в рамках конкретного инвестиционно-строительного цикла, зачастую минимизирует первоначальные издержки, не учитывая их влияние на будущие операционные расходы. Управляющая компания (УК), принимая объект, сталкивается с заложенными на этапе проектирования и строительства

«дефектами», которые невозможно устраниТЬ без капитальных вложений.

В рамках исследовательской статьи нами будут точно проанализированы аспекты, определяющие актуальность перехода от экстенсивного развития жилищного фонда к интенсивной модели. Данная модель ориентирована на долгосрочную эффективность, устойчивость и минимизацию совокупной стоимости владения. Целью исследования является доказательство критической значимости системного взаимодействия застройщика и управляющей компании на этапах, предшествующих заключению договора и в процессе проектирования, для формирования качественного и экономически эффективного жилищного фонда.

Традиционная модель «строительство – передача – эксплуатация» носит линейный и разрозненный характер. Опыт УК поступает к застройщику постфактум, в виде рекламаций и дефектных ведомостей, когда возможности для кардинальных улучшений уже упущены. Это приводит к следующим системным проблемам:

Нерациональные архитектурно-планировочные решения: Застройщик стремится максимизировать полезную площадь для продажи. УК же сталкивается с последствиями: узкие коридоры и холлы, затрудняющие уборку и перемещение жителей; отсутствие или неадекватные размеры помещений для консьержа, технических и хозяйственных кладовых; неудобное расположение мусоропроводов и мусорокамер, ведущее к антисанитарии и высоким затратам на вывоз ТКО [3].

Неоптимальный выбор инженерных систем и материалов: Экономия на качестве труб, запорной арматуры, лифтового оборудования, систем вентиляции и электроснабжения оборачивается для УК частыми авариями, высокими затратами на ремонт и энергоресурсы. Например, установка самых дешевых оконных блоков

приводит к значительным теплопотерям и росту платежей жителей за отопление [3].

Отсутствие продуманной экономической модели: Тарифы на содержание жилья, заложенные застройщиком в первоначальную смету, часто не отражают реальных затрат на обслуживание выбранных решений. Это приводит либо к заниженным тарифам, что провоцирует накопление долгов и недофинансирование текущего ремонта, либо к резкому их повышению после передачи дома, вызывая социальную напряженность [4].

Проблемы с приемкой и вводом в эксплуатацию: УК, не участвовавшая в контрольных мероприятиях на этапе строительства, принимает объект с скрытыми дефектами, ответственность за которые впоследствии сложно доказать.

Таким образом, разрыв между созданием и эксплуатацией порождает высокую «скрытую стоимость» объекта, которую в конечном итоге несут собственники помещений.

2. Области и инструменты интеграции опыта эксплуатации в процесс девелопмента

Для преодоления указанных проблем необходим переход к партнерской модели, где УК выступает не как пассивный получатель, а как активный консультант, транслирующий свой эксплуатационный опыт в проектные решения.

2.1. Участие УК в проектировании (Стадия П)

Это наиболее эффективная стадия для внесения корректировок.

Экспертиза УК должна быть направлена на:

Эксплуатационную оптимизацию: Анализ планировочных решений на предмет удобства обслуживания (проходность, обзорность, логистика персонала и оборудования).

Техническую экспертизу: Рекомендации по выбору инженерного оборудования, материалов отделки общественных зон, систем диспетчеризации и учета ресурсов. Приоритет должен отдаваться надежным, энергоэффективным и легко обслуживаемым системам с доступностью запчастей [2].

Формирование эксплуатационной документации: УК может помочь составить реалистичный и полный технический паспорт объекта, детализированные планы помещений общего пользования, а также разработать проект договора управления, адекватно отражающий будущие затраты [6].

Инструмент: Создание совместных рабочих групп и проведение экспертных сессий на стадии разработки проектной документации.

2.2. Взаимодействие на этапе строительства (Стадии С и СМ)

Контроль со стороны УК за ходом строительства позволяет выявлять отклонения от проекта и некачественные работы до их сокрытия последующими отделочными слоями.

Авторский надзор в расширенном составе: Включение представителя УК в состав лиц, осуществляющих контроль за соблюдением проектных решений.

Участие в промежуточных приемках ключевых систем: (например, испытание систем отопления, гидроизоляции, проверка скрытых работ).

Инструмент: Подписание трехсторонних актов (застройщик – подрядчик – УК) на ключевых этапах строительства.

2.3. Совместная работа на этапе приемки и запуска объекта (Стадия ПНР и ввода в эксплуатацию)

Разработка регламентов: УК на основе проектной документации и своих знаний разрабатывает регламенты технического обслуживания и планы текущего ремонта.

Обучение персонала: Застройщик организует обучение будущих инженеров и техников УК работе со сложным или нетипичным инженерным оборудованием.

Формирование фонда ремонта и резервирования: Совместный расчет адекватных отчислений на будущий капитальный ремонт, основанный на реальном прогнозе износа примененных материалов и систем.

Инструмент: Подписание комплексного передаточного акта, включающего не только конструктивные элементы, но и программное обеспечение для диспетчеризации, паспорта на оборудование и гарантийные обязательства.

3. Модель партнерства в рамках концепции жизненного цикла объекта

Предлагаемая модель основана на принципах управления жизненным

циклом (ЖЦО), заимствованного из промышленности и сложных инфраструктурных проектов. Суть концепции заключается в рассмотрении всех этапов существования объекта – от идеи до утилизации – как единого, взаимосвязанного процесса, где решения, принятые на ранней стадии, определяют 80% затрат на последующих стадиях.

Роль застройщика в данной модели трансформируется: из строителя, который «сдает объект и уходит», он становится создателем долгосрочного актива, отвечающим за его потребительские и эксплуатационные качества в течение всего срока службы. Это напрямую влияет на деловую репутацию и лояльность клиентов, что является конкурентным преимуществом на насыщенном рынке [1].

Роль УК эволюционирует: из «аварийной службы» она превращается в профессионального оператора и управляющего активами, чья задача – поддерживать

объект в состоянии, максимально близком к проектному, с минимальными операционными рисками [5].

Экономический эффект от внедрения модели:

Для собственников: Снижение совокупной стоимости владения (снижение платежей за ЖКУ за счет энергоэффективности, отсутствие непредвиденных крупных сборов на исправление «строительных огехов»).

Для УК: Стабильная и прозрачная экономическая модель, снижение количества аварийных ситуаций, рост профессионального престижа.

Для застройщика: Повышение капитализации бренда, рост доверия покупателей, возможность обоснованно устанавливать премиальную цену за качество, снижение рекламационных расходов по гарантии.

Проведенное исследование демонстрирует, что интеграция эксплуатационного опыта УК в процессы девелопмента является не просто желательным улучшением, а объективной необходимостью для перехода к созданию эффективного, устойчивого и качественного жилищного фонда. Преодоление разрыва между строительством и эксплуатацией возможно через построение тесного партнерства между застройщиком и УК на основе концепции управления жизненным циклом объекта.

Девелоперы, осуществляющие полный жизненный цикл объекта или создающие все условия для успешной работы своих УК на введенных объектах, формируют свою безупречную деловую репутацию и во многих реализующихся проектах демонстрируют высокую конкурентоспособность этих объектов на рынке. Это значительно повышает их инвестиционный потенциал [9].

Внедрение предложенной модели требует изменения не только подходов отдельных компаний, но и трансформации нормативно-правовой базы, а также развития корпоративной культуры в сторону долгосрочного планирования и ответственности за создаваемую городскую среду. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку конкретных методик экономического обоснования эффективности таких партнерств и стандартов их взаимодействия на национальном уровне.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 30.12.2004 N 214-ФЗ (ред. от 01.07.2021) "Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации". Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51038/ (дата обращения: 28.10.2025).

2. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 01.07.2021). Режим доступа:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/ (дата обращения: 11.11.2025).
3. Гагарин Л.И. Управление жизненным циклом объектов недвижимости: теория и практика. – М.: АСВ, 2018. – 280 с.
4. Грачев И.Д. Экономика недвижимости: стоимость жизненного цикла объекта. // Экономика строительства. – 2019. – № 5. – С. 45-52.
5. Самошин Д.А. Повышение эффективности управления многоквартирными домами на основе концепции жизненного цикла. // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2020. – № 8. – С. 32-40.
6. Щепеткова И.В. Взаимодействие застройщиков и управляющих организаций: проблемы и пути решения. // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2021. – № 3. – С. 78-85.
7. Распоряжение Правительства РФ от 31.10.2022 N 3268-р (ред. от 23.10.2025) <Об утверждении Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года>. Режим доступа:
<http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LA.m.pdf> (дата обращения: 28.10.2025).
8. Шиян Е.И. Об инновационной деятельности как необходимом условии обеспечения устойчивого развития экономики // В сборнике: Стратегия устойчивого развития и экономической безопасности России. Материалы Всероссийской конференции. – Новосибирск: Новосибирский архитектурно-строительный университет (Сибстрин), 2017. - С. 130-135.
9. Шиян Е.И. Оценка инвестиционного потенциала российских строительных компаний в условиях цифровой трансформации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2020. - Т. 10. - № 1-1. - С. 415-423.

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336.71

Баскакова П.Р., Смирнова Н.Д. Особенности процесса налогообложения внешнеэкономической деятельности коммерческого банка

Features of the taxation process of foreign economic activity of a commercial bank

Баскакова Полина Романовна

студент магистратуры
Костромской Государственный Университет

Смирнова Наталья Дмитриевна

канд. эконом. наук, доцент
Костромской Государственный Университет

Baskakova Polina Romanovna
master student
Kostroma State University
Smirnova Natalia Dmitrievna

Candidate of Economics Sciences, Associate Professor of the
Kostroma State University

Аннотация. В статье анализируются особенности процесса налогообложения внешнеэкономической деятельности (ВЭД) коммерческих банков. Подчеркивается их фундаментальная роль как связующего звена между национальной финансовой системой и мировым рынком капитала, а также их статус как финансовых регуляторов. Исследуется комплексность финансовых сделок, лежащих в основе ВЭД банков, и необходимость одновременного применения национального и международного налогового законодательства. Отдельное внимание уделяется проблемам трансфертного ценообразования, сложностям определения места реализации услуг и источников доходов, а также особенностям налогообложения валютных операций и доходов из-за рубежа. Выявлена тройственная роль банков во взаимоотношениях с налоговыми органами (налогоплательщик, посредник, налоговый агент) и обозначены ключевые налоговые риски, связанные с ВЭД.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, коммерческий банк, налогообложение, кредитные организации, налоговый агент, трансфертное ценообразование.

Abstract. The article analyzes the features of the taxation process of foreign economic activity (FEA) of commercial banks. It emphasizes their fundamental role as a link between the national financial system and the global capital market, as well as their status as financial regulators. The article explores the complexity of financial transactions underlying the FEA of banks and the need to simultaneously apply national and international tax legislation. Special attention is given to the problems of transfer pricing, the difficulties in determining the place of service delivery and sources of income, as well as the specifics of taxation of foreign currency transactions and income from abroad. The article identifies the triple role of banks in their relations with tax authorities (taxpayer, intermediary, and tax agent) and highlights the key tax risks associated with foreign economic activity.

Keywords: foreign economic activity, commercial bank, taxation, credit institutions, tax agent, transfer pricing.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Внешнеэкономическая деятельность является системообразующим фактором экономического развития государства, обеспечивая приток капитала, технологий и конкурентоспособности, а также формируя значительную часть доходов государственного бюджета. Наряду с международным обменом товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности, производственной кооперацией, к ВЭД относятся международные валютно-финансовые и кредитные отношения [1]. Это совокупность операций, обеспечивающих различные виды ВЭД субъектов из разных стран международными расчетами, куплей-продажей валюты, кредитованием по заключенным внешнеэкономическим сделкам, а также самостоятельные операции на мировых финансовых и валютных рынках в целях извлечения прибыли на курсовой разнице по ценным бумагам и кредитам.

Роль коммерческих банков во внешнеэкономической деятельности крайне важна для экономики, так как они выполняют функцию связующего звена между национальной финансовой системой и глобальным рынком капитала. Масштаб этой деятельности определяется двойственной ролью банков. С одной стороны, кредитные организации выступают как непосредственные участники ВЭД. Осуществление внешнеэкономической деятельности в банке происходит в виде:

- заключения договора о корреспондентских отношениях с банками за рубежом и открытия корреспондентских счетов;
- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение денежных средств иностранных организаций в депозиты (до востребования и на определенный срок);
- купля-продажа драгоценных металлов.

С другой стороны, кредитные организации являются агентами валютного контроля, обеспечивающие расчетное и валютное обслуживание, а также контроль своих клиентов-субъектов ВЭД.

Осуществляя обе функции во внешнеэкономической деятельности кредитные организации сталкиваются с комплексными задачами в сфере налогового администрирования.

Сложность налогообложения внешнеэкономической деятельности для банка обусловлена, прежде всего, такими факторами, как:

1) Переплетение налоговых режимов. Необходимость одновременного применения норм национального налогового законодательства и международных договоров (соглашения об избежании двойного налогообложения).

2) Валютные риски. Колебания курсов валют напрямую влияют на формирование налоговой базы по налогу на прибыль, требуя сложных механизмов переоценки активов и обязательств.

3) Высокий уровень контроля. Операции ВЭД находятся под пристальным вниманием как налоговых, так и валютных контролирующих органов, что повышает риски применения финансовых санкций.

Налогообложение внешнеэкономической деятельности невозможно без участия банков, которые совмещают роли налогоплательщика, посредника между клиентами и государством и налогового агента. Так, тройственная роль коммерческих банков в налогообложении ВЭД представлена в табл. 1

Таблица 1
Тройственная роль коммерческих банков в налогообложении ВЭД и
соответствующие налоговые обязанности

Роль банка в налогообложении ВЭД	Виды налогов или действий, осуществляемых банком
Налогоплательщик	Уплата налога на прибыль, НДС, налога на имущество организаций, прочих налогов в зависимости от операций ВЭД.
Посредник	Предоставление налоговым органам информации о клиентах, участвующих в ВЭД, для проверки правильности исчисления и уплаты налогов.
Налоговый агент	Исчисление, удержание и перечисление налогов у источника выплаты (например, налог на доходы физических лиц, налог на прибыль нерезидентов).

Таким образом, на основании табл. 1 видно, что во взаимоотношениях с налоговыми органами банк выступает:

1. Непосредственно как самостоятельный налогоплательщик.
2. Как посредник между государством и налогоплательщиками, через которого осуществляют финансово-хозяйственные операции другие налогоплательщики и которые в силу указанного может представить налоговым органам специфические услуги в том числе необходимую информацию для проверки правильности исчисления и своевременности уплаты налогов в бюджет.
3. Как налоговый агент (в части исчисления, удержания налогов из денежных средств, выплачиваемых налогоплательщиками и перечисления их в бюджет).

При этом недооценка или некорректное применение налоговых правил и льгот может привести к существенным финансовым потерям, штрафам, налоговым рискам и снижению конкурентоспособности банка.

Налогообложение внешнеэкономической деятельности коммерческих банков осуществляется в соответствии с Налоговым кодексом РФ, а также международными соглашениями и конвенциями об избежании двойного налогообложения. Основными налогами и сборами, применяемыми к операциям банков в ВЭД, являются [3]:

- налог на прибыль. Облагаются такие операции как кредитование, депозитные операции, покупка/продажа валюты и драгоценных металлов. При этом,

налоговая база может быть уменьшена на сумму расходов по выплате процентов по кредитам, полученным в иностранной валюте и по выплате процентов по депозитам.

– налог на добавленную стоимость (НДС). Облагаются операции по поставке товаров и услуг в рамках внешнеэкономической деятельности. При этом, как правило, экспортные операции освобождаются от НДС, а импортные наоборот облагаются НДС по полной ставке.

– налог на имущество организаций – облагается имущество, используемое в ВЭД.

– прочие налоги и сборы. В зависимости от специфики операций в ВЭД могут применяться и другие налоги и сборы.

Существуют проблемные аспекты налогообложения внешнеэкономической деятельности коммерческих банков, а именно:

1. Сложность определения налоговой базы для некоторых видов операций, таких как валютные операции и переоценка активов и обязательств в иностранной валюте.

2. Высокая административная нагрузка на банки, связанная с необходимостью соблюдения сложного налогового законодательства.

3. Неэффективное использование налоговых льгот.

4. Особенности налогообложения в контексте специфических правовых и регуляторных норм новых объектов учета в ВЭД (криптовалютных активов и инструментов хеджирования).

Вопросы налогообложения кредитных организаций нашли свое отражение в трудах многих отечественных авторов. Однако тема ВЭД банков рассматривается, как правило, фрагментарно. Так, исследованием проблем, связанных с внешнеэкономической деятельностью коммерческих банков, в особенности налогообложения подобного рода операций, занимались такие авторы, как:

– Е. В. Баландина в своем пособии уделяет внимание вопросам, связанным с теорией налогов и налогообложения, решением актуальных проблем исчисления и взимания налогов в Российской Федерации [2].

– В. Г. Пансков уделял внимание вопросам исчисления и уплаты налога иностранной организацией, а также особенностей налогообложения прибыли контролируемых иностранных компаний. Однако автор не акцентирует внимание на отраслевых особенностях кредитных организаций [4].

– С. М. Глашева в своей статье рассматривала условия применения льгот по российским соглашениям об избежании двойного налогообложения. В ее работе отмечается важность правильного применения льгот согласно условиям соглашений,

указываются основные критерии для их использования, а также последствия нарушения этих условий, подчеркивается необходимость исследования соглашений для корректного применения льгот и минимизации налоговых рисков [5].

Таким образом, проведенный анализ литературы показывает, что, несмотря на наличие научных работ по смежным темам, комплексное исследование, посвященное именно процессу налогообложения ВЭД коммерческого банка как единой системы, учитывающей взаимосвязь всех налогов и специфических рисков, представлено в научной литературе недостаточно. Существующие публикации носят разрозненный характер и не предлагают целостной модели управления налоговым процессом в данной сфере.

Целью исследования является выявление и анализ ключевых особенностей процесса налогообложения внешнеэкономической деятельности коммерческого банка.

Проведенный анализ особенностей процесса налогообложения внешнеэкономической деятельности (ВЭД) коммерческих банков позволяет сделать следующие выводы.

Ключевая роль банков в обеспечении связи с мировым рынком капитала обуславливает специфику налогообложения их ВЭД. Сложность и многогранность операций, таких как корреспондентские отношения, валютные операции, привлечение депозитов от нерезидентов и операции с драгоценными металлами, требуют тщательного налогового учета.

Банки выступают в тройственной роли по отношению к налоговым органам: как самостоятельные налогоплательщики, как посредники, предоставляющие информацию и услуги, и как налоговые агенты. Эта многоплановая роль накладывает дополнительную ответственность и требует глубокого понимания налогового законодательства.

Налогообложение ВЭД банков осуществляется в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации и международными соглашениями об избежании двойного налогообложения, что порождает необходимость одновременного применения национальных и международных норм, учитывая при этом правила налогообложения в юрисдикциях контрагентов.

Многообразие видов налогооблагаемых операций (операции с валютой, кредитами, ценными бумагами, дивидендами, комиссиями) и необходимость их учета с учетом национальных и международных договоров являются фундаментальной особенностью.

Специфика налогообложения валютных операций, требующая корректного учета прибыли/убытка от курсовых разниц и применения различных методов их оценки, является важным аспектом.

Применение пониженных ставок налога у источника выплаты при получении доходов из-за рубежа (дивиденды, проценты, роялти) зависит от выполнения ряда условий, включая подтверждение фактического права на получение дохода [5].

Высокие налоговые риски, связанные с недостаточным пониманием законодательства, ошибками в расчетах и некорректным применением международных соглашений, требуют от банков разработки эффективных механизмов их минимизации.

Таким образом, Особенность процесса налогообложения внешнеэкономической деятельности (ВЭД) коммерческого банка заключается в том, что его налоговые обязательства формируются не из простых торговых операций, а из комплекса сложных финансовых сделок. Это требует постоянной гармонизации национальных и международных налоговых правил, учитывая договоры об избежании двойного налогообложения и законодательство юрисдикций контрагентов. Соблюдение правил трансфертного ценообразования (ТЦО) является обязательным для внутригрупповых операций, а банки активно исполняют функции налогового агента, удерживая налоги у источника выплаты. Эти факторы порождают высокие налоговые риски, требующие эффективного управления. Таким образом, специфика банковской ВЭД обусловлена ее комплексным финансовым характером и глобальным масштабом операций.

Библиографический список

1. Российская Федерация. Законы. Об экспортном контроле : Федеральный закон № 183-ФЗ: [принят Государственной Думой 22 июн. 1999 г.: Одобрен Советом Федерации 2 июл. 1999 г.] // КонсультантПлюс: офиц. сайт – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_23850/ (дата обращения: 26.10.2025)
2. Баландина Е. В. Развитие налоговой системы России : учебное пособие / составители Е. В. Баландина [и др.]. – Ульяновск : УлГТУ, 2023. – 464 с. – ISBN 978-5-9795-2330-9. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. – URL: <https://e.lanbook.com/book/416306> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Российская Федерация. Кодексы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая). [Принят Государственной Думой 19 июл. 2000 г.: Одобрен Советом Федерации 26 июл. 2000 г.] // КонсультантПлюс: офиц. сайт – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 25.10.2025).
4. Панков В. Г. Современные проблемы теории и практики налогообложения : монография / В. Г. Панков. — Москва : Центркatalog, 2023. — 264 с. — ISBN 978-5-903268-77-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/320879> (дата обращения: 09.11.2025).
5. Глашева С.М. ОБ УСЛОВИЯХ ПРИМЕНЕНИЯ ЛЬГОТ ПО РОССИЙСКИМ СОГЛАШЕНИЯМ ОБ ИЗБЕЖАНИИ ДВОЙНОГО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ / С. М. Глашева,

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>

S. M. Glasheva // Epomen. Global. — 2024. — № 53. — С. 27-32. — ISSN 1683-0405.—
Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:
<https://e.lanbook.com/journal/issue/366761> (дата обращения: 09.11.2025).

6. Орлова Е. О. Налогообложение участников внешнеэкономической деятельности и движения капитала : учебное пособие / составитель Е. О. Орлова. — Оренбург : ОГУ, 2017. — 182 с. — ISBN 978-5-7410-1953-5.— Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/110706> (дата обращения: 23.11.2025).

7. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности. Федеральный закон № 164-ФЗ: [принят Государственной Думой 21 нояб. 2003 г.: Одобрен Советом Федерации 26 нояб. 2003 г.] // КонсультантПлюс: офиц. сайт — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/ (дата обращения: 26.10.2025)

УДК 336.71

Колчин А.А., Смирнова Н.Д. Значение оптимизации сервисного сопровождения внутрибанковских операций в условиях цифровизации банковской сферы

The importance of optimizing service support for intrabank transactions in the context of digitalization of the banking sector

Колчин Александр Алексеевич

студент магистратуры
Костромской Государственный Университет

Смирнова Наталья Дмитриевна

канд. эконом. наук, доцент
Костромской Государственный Университет

Kolchin Alexander Alekseevich
master student
Kostroma State University

Smirnova Natalia Dmitrievna
Candidate of Economics Sciences, Associate Professor of the
Kostroma State University

Аннотация. В статье рассматривается трансформация коммерческих банков в условиях все большей цифровизации экономической сферы. Особое внимание уделено важности оптимизации внутрибанковских и сервисных процессов, обеспечивающих устойчивость и эффективность работы банков. Подчеркивается роль автоматизации, внедрения искусственного интеллекта в рабочие процессы, полного контроля над процессами как ключевых факторов повышения производительности и конкурентоспособности коммерческих банков.

Ключевые слова: коммерческий банк, внутрибанковские процессы, внутрибанковские операции, сервисные процессы, цифровизация, оптимизация, бизнес-процессы.

Abstract. The article examines the transformation of commercial banks in the context of the increasing digitalization of the economic sphere. Special attention is paid to the importance of optimizing intrabank and service processes that ensure the stability and efficiency of banks. The role of automatization, the introduction of artificial intelligence into work processes, and full control over processes is emphasized as key factors in increasing the productivity and competitiveness of commercial banks.

Keywords: commercial bank, intrabank processes, intrabank operations, service processes, digitalization, optimization, business processes.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Коммерческие банки в настоящий момент переживают этап глубокой экономической трансформации, затрагивающей не только взаимодействие с клиентами, но и организацию внутренних бизнес-процессов. Основным драйвером изменений послужила эпидемия коронавируса, которая поставила банки в такие условия, которые заставили их изменить типичный режим работы и начать широкое внедрение процессов цифровизации и автоматизации рабочих процессов [1]. Это

совпало со взрывным развитием технологий в области цифровизации экономики и искусственного интеллекта, получивших широкое развитие в это же время.

Речь идет о переходе от автоматизации отдельных задач к созданию интегрированных цифровых экосистем на базе облачных платформ, повсеместном внедрении роботизации процессов для выполнения рутинных операций, использовании искусственного интеллекта и машинного обучения для скоринга, мониторинга рисков и предиктивного анализа клиентского поведения, а также о применении технологий распределенных реестров для повышения прозрачности и скорости проведения сложных транзакций. Эти инновации трансформируют саму суть банковских продуктов и внутренней операционной модели, смещая фокус с ресурсоемких и ручных процедур на интеллектуальную организацию всех ключевых процессов.

Таким образом, перед банками возникает необходимость трансформации и реорганизации процессов так, чтобы они соответствовали новым экономическим условиям, где особое значение приобретают: цифровизация, автоматизация, стандартизация и интеграция бизнес-процессов [2], в том числе, и внутренних. Такие процессы, по своей сути, являются обеспечивающими. Их принято связывать с осуществлением внутрибанковских операций. Внутрибанковские операции представляют собой совокупность бизнес-процессов, не связанных напрямую с банковской деятельностью, но необходимых для поддержания инфраструктуры банка в целом. К внутрибанковским операциям относятся, например, закупка материальных ценностей, содержание и ремонт зданий, оборудования, начисление заработной платы сотрудникам, приобретение необходимых для работы банка услуг, расчеты с бюджетом, подготовка кадров, организация бухгалтерского учета деятельности банка, его техническое и информационное сопровождение [3].

Основной проблемой для оптимизации внутрибанковских процессов является традиционное разделение управлеченческой структуры на фронт-офисные и бэк-офисные подразделения. Фронт-офисы представляют собой «центры дохода», т.е. они выполняют функции по привлечению и обслуживанию клиентов, принося непосредственный доход банка. Бэк-офисы, в свою очередь, занимаются выполнением внутрибанковских операций и, традиционно, рассматриваются как «центры затрат». Таким образом, внимание руководства банков падает на фронт-офисные операции, оптимизация которых не только позволяет снизить расходы банка, но и прямо повысить доход.

В связи с этим возникает противоречие: пока фронт-офис использует современные достижения цифровой экономики, бэк-офис может по-прежнему опираться на устаревшие, медленные и разрозненные процессы. Однако устойчивость и эффективность доходных процессов напрямую зависит от качества осуществления

внутрихозяйственных бизнес-процессов банка. Таким образом, недооценка значимости оптимизации внутрибанковских процессов может оказать негативное влияние на общую эффективность деятельности банка.

В этих условиях, еще меньше внимания уделяется анализу и оптимизации вспомогательных или сервисных процессов. Под вспомогательными или сервисными процессами понимаются те процессы, которые предназначены для обеспечения основных и сопутствующих бизнес-процессов и ориентированы на их реализацию и поддержку [4]. Сервисное сопровождение внутрибанковских операций представляет собой систему организационных и технологических мероприятий, обеспечивающих бесперебойное осуществление внутренних процессов банка. Основной целью сервисного сопровождения внутрибанковских операций является создание эффективной инфраструктуры для бесперебойной работы внутренних подразделений банка, минимизация операционных рисков и повышение скорости принятия управленческих решений. Примером подобных процессов могут служить программное и административное сопровождение бухгалтерского учета.

Оптимизация данных процессов, будучи центром сервисного сопровождения внутрибанковских операций, оказывает комплексное мультиплективное воздействие на общую эффективность банка, выходящее далеко за рамки простого сокращения затрат на содержание бухгалтерии. Можно выделить следующие виды воздействия:

- прямое влияние на операционную эффективность и снижение издержек, осуществляемую за счет сокращения трудоемкости и длительности цикла закрытия периодов при внедрении автоматизации рутинных операций;
- снижение операционных рисков в виде штрафов со стороны ЦБ РФ за искажение отчетности и репутационных рисков со стороны клиентов и акционеров;
- стратегическое влияние на качество управления и скорость принятия решений за счет создания гибкой и автоматизированной управленческой отчетности, консолидирующей данные из всех подразделений, что позволяет руководству получать точные данные о прибыльности продуктов, каналов и клиентских сегментов для быстрого перераспределения ресурсов, позволяет повысить эффективность сценарного планирования, а также адаптироваться к учету новых продуктов;
- косвенное влияние на доходность за счет стабильности и безошибочности работы бухгалтерского контура при начислении процентов по вкладам, списанию комиссий, исполнению платежей.

Таким образом, данная оптимизация напрямую способствует достижению ключевых целей банка: росту рентабельности, обеспечению устойчивости и повышению конкурентоспособности в цифровой экономике. Это наглядная иллюстрация того, как

инвестиции в совершенствование внутреннего сервисного процесса создают мультипликативный эффект для всей бизнес-модели финансового института.

Значимость оптимизации сервисного сопровождения особенно возрастает в контексте развития цифровой экономики. Внедрение автоматизированных систем обработки данных и интеграция искусственного интеллекта в рабочие процессы позволяют существенно повысить производительность труда, снизить человеческий фактор в возникновении ошибок и обеспечить соответствие требованиям регуляторов, основным из которых является Центральный Банк Российской Федерации [5].

Наряду с технологическим аспектом важную роль играет организационная составляющая. Часто проблема сопровождения внутрибанковских операций связана не столько с технологическими ограничениями, сколько с отсутствием четкой регламентации процессов и отсутствия единой системы взаимодействия между подразделениями.

Экономическая эффективность оптимизации проявляется в снижении затрат времени, труда, материальных и денежных средств на обслуживание процессов, ускорении работы сопровождаемых процессов, сокращении количества ошибок, а также повышении уровня удовлетворенности внутренних потребителей.

Кроме того, в рамках оптимизации сервисного сопровождения, перед банками встает вопрос: как обеспечить полный контроль над процессами? Пока многие коммерческие организации в целях экономии средств переводят подобные вспомогательные сервисные процессы на аутсорс, для коммерческих банков это крайне нежелательно. Коммерческие банки, являясь по своей сути ключевыми экономическими агентами в масштабах всей экономики, особенно банки «too big to fail», ежедневно могут обслуживать десятки и сотни тысяч клиентов. Коммерческие банки должны иметь полный контроль над сервисными процессами, в том числе для того, чтобы избегать возможных утечек персональных данных клиентов, связанных с наличием в банковской системе инфраструктуры сторонней организации. Следует сказать, что в условиях цифровизации экономики, вопрос защиты персональных данных клиентов становится одним из ключевых для банковской сферы, что отражается в соответствующих постановлениях ЦБ РФ [6]. Таким образом, несмотря на то, что контроль над сервисными процессами подразумевает серьезные дополнительные вложения, особенно для разработки внутреннего программного обеспечения, это позволяет избежать возможных потерь (денежных средств, информации, репутации, времени), связанных с зависимостью от сторонней организации.

Таким образом, следует еще раз указать, что современные коммерческие банки находятся в стадии глубокой трансформации, связанной с развитием цифровых технологий. Одним из ключевых направлений этой трансформации становится

оптимизация внутрибанковских и сервисных процессов, которые обеспечивают стабильную работу всего банка как единой системы. Несмотря на то, что данные процессы традиционно считались второстепенными и относящимися к «центрам затрат», их эффективность напрямую влияет на результативность фронт-офисных операций и общую устойчивость банка.

В условиях цифровизации экономики особое значение приобретает внедрение автоматизированных систем, интеграция искусственного интеллекта и выстраивание четкой системы взаимодействия подразделений. Это позволяет повысить производительность, снизить риски и обеспечить высокий уровень управляемости внутренних процессов.

Однако ключевая проблема современного этапа трансформации заключается в сложности количественного определения и управления взаимовлиянием обеспечивающих (сервисных) процессов на основные, доходные бизнес-процессы. Традиционные модели управления, основанные на четком разделении центров прибыли и затрат, в цифровой среде демонстрируют свою ограниченность. Внедрение новых технологий в бэк-офисные операции, безусловно, снижает операционные издержки, но его истинный стратегический эффект зачастую остается неоцененным, так как проявляется опосредованно через повышение скорости, надежности и качества работы фронт-офиса.

Например, внедрение интеллектуальной системы сервисного сопровождения для ИТ-инфраструктуры напрямую не генерирует доход. Однако его влияние на доходные процессы фундаментально: предотвращение сбоев в онлайн-банке, обеспечение стабильной работы процессинговых систем и ускоренное восстановление сервисов после инцидентов напрямую конвертируется в сохранение клиентской базы, объемов транзакций и репутационного капитала. Аналогично, автоматизация и оптимизация сервисного сопровождения кадрового учета (например, через единые HR-порталы с чат-ботами) сокращает время решения административных вопросов сотрудниками фронт-офиса, высвобождая их время для клиентской работы и продаж, что косвенно увеличивает выручку.

Таким образом, возникает необходимость в новых методиках оценки эффективности, которые позволили бы связать инвестиции в цифровизацию внутрибанковских операций с ключевыми показателями доходных подразделений. Речь идет о переходе от учета прямых экономий (сокращение ФОТ, расходных материалов) к оценке вклада в общую бизнес-Agility - гибкость и адаптивность банка. Оптимизированное сервисное сопровождение становится «цифровым фундаментом», который определяет, насколько быстро банк может выводить на рынок новые продукты,

масштабировать операционную деятельность и персонализировать клиентские предложения на основе данных, поступающих, в том числе из внутренних систем.

При этом для коммерческих банков критически важно сохранить контроль над сервисными процессами, что, кроме прочего, способствует защите персональных данных клиентов. Стратегический контроль над ключевыми сервисными контурами (учет, ИТ, кибербезопасность) превращается в конкурентное преимущество, позволяя банку не быть заложником скорости и приоритетов внешнего провайдера.

Таким образом, оптимизация сервисного сопровождения внутрибанковских операций в эпоху цифровизации выходит за рамки операционного совершенствования «центров затрат». Она трансформируется в стратегическую задачу по построению интегрированной, высокоадаптивной и управляемой данными операционной модели, где качество внутренних сервисов напрямую детерминирует успех на клиентском рынке и долгосрочную устойчивость финансового института.

Библиографический список

1. Меликова М.Х., Зaborовская А. Е. Влияние пандемии COVID-19 на функционирование банковской системы // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-pandemii-covid-19-na-funktzionirovaniye-bankovskoy-sistemy> (дата обращения: 11.11.2025).
2. Иванаевская В. Е. Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов банка // Форум молодых ученых. 2017. №6 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-i-avtomatizatsiya-biznes-protsessov-banka> (дата обращения: 12.11.2025).
3. Демина И.Д., Семенова И. В. Учет внутрибанковских (хозяйственных) операций – централизованная и децентрализованная модель, плюсы и минусы // Аудит, 2019
4. Тюкавкин Н. М. Аналитика и управление бизнес-процессами предприятий и организаций : учебное пособие / Н. М. Тюкавкин, Е. А. Миронова. – Самара : Самарский университет, 2022. – 80 с. – ISBN 978-5-7883-1802-8. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. – URL: <https://e.lanbook.com/book/336443> (дата обращения: 11.11.2025).
5. Российской Федерации. Законы. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): Федеральный закон № 86-ФЗ: [принят Государственной Думой 27 июня 2002 г.] // КонсультантПлюс: офиц. сайт – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения: 12.11.2025).

6. Российская Федерация. Положения. Об установлении обязательных для кредитных организаций, иностранных банков, осуществляющих деятельность на территории российской федерации через свои филиалы, требований к обеспечению защиты информации при осуществлении банковской деятельности в целях противодействия осуществлению переводов денежных средств без согласия клиента: Положение Банка России № 851-П: (Зарегистрировано в Минюсте России 06.03.2025 № 81462) // КонсультантПлюс: офиц. сайт – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501055/ (дата обращения: 12.11.2025).

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

УДК 33

Иващенко Е.А. Ценообразование на рынках с монополистической конкуренцией: роль бренда и рекламы

Pricing in Monopolistic Competition Markets: The Role of Brand and Advertising

Иващенко Елизавета Андреевна

Научный руководитель: **Мищенко Елена Анатольевна**

1. Студент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

2. Старший преподаватель кафедры экономической теории ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Ivashchenko Elizaveta Andreevna

Scientific supervisor: Mishchenko Elena Anotolevna

1. Student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin”

2. Senior Lecturer at the Department of Economic Theory, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin”

Аннотация. В данной статье исследуются особенности ценообразования на рынках с монополистической конкуренцией с акцентом на роли бренда и рекламы в формировании рыночной власти фирмы. Показано, что сильный бренд способствует снижению ценовой эластичности спроса, позволяя фирмам устанавливать устойчивую ценовую премию по сравнению с малоизвестными товарами-аналогами. Анализируется влияние рекламной активности на смещение и изменение формы кривой спроса, а также на переход от ценовой к неценовой конкуренции. Теоретическая часть опирается на модель фирмы в условиях монополистической конкуренции, в то время как эмпирический блок предполагает оценку зависимости цены от показателей силы бренда и интенсивности рекламных затрат. Сделаны выводы о стратегических импликациях для компаний в части выбора ценовой и коммуникационной политики, а также обозначены возможные направления дальнейших исследований в контексте цифрового маркетинга и онлайн-репутации.

Ключевые слова: ценообразование; монополистическая конкуренция; бренд; рекламная деятельность; ценовая премия; эластичность спроса; дифференциация продукта; неценовая конкуренция; рыночная власть; цифровой маркетинг.

Abstract. The article explores the features of pricing in markets with monopolistic competition, focusing on the role of brand and advertising in shaping a firm's market power. It is shown that a strong brand contributes to a decrease in the price elasticity of demand, allowing firms to set a sustainable price premium compared to lesser-known substitute products. The article analyzes the impact of advertising activity on the shift and change in the shape of the demand curve, as well as on the transition from price to non-price competition. The theoretical part is based on the model of a firm in conditions of monopolistic competition, while the empirical block involves the assessment of the dependence of the price on the indicators of brand strength and the intensity of advertising costs. Conclusions are drawn on the strategic implications for companies in terms of the choice of pricing and communication policies, and possible directions for further research in the context of digital marketing and online reputation are outlined

Keywords: pricing; monopolistic competition; brand; advertising; price premium; demand elasticity; product differentiation; non-price competition; market power; digital marketing

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Монополистическая конкуренция — тип рыночной структуры несовершенной конкуренции, которая характеризуется большим числом продавцов, предлагающих дифференцированные, но близкие по назначению товары, что обеспечивает каждой фирме ограниченный контроль над ценой и формирует особые механизмы ценообразования. К основным признакам такой рыночной структуры относятся дифференциация продукта по качеству, дизайну, бренду и сопутствующему сервису, относительная свобода входа и выхода, а также постоянная неценовая конкуренция, основанная на рекламе и маркетинговых коммуникациях, усиливающих различия между товарами в глазах потребителей. С точки зрения микроэкономической теории фирма на таком рынке сталкивается с нисходящей кривой спроса на собственный продукт, в результате чего её кривая предельного дохода проходит ниже линии спроса, а оптимальный выпуск определяется условием равенства предельного дохода и предельных издержек $MR = MC$; одновременно цена закрепляется на уровне выше предельных издержек, что отражает наличие у фирмы определённой рыночной власти, обусловленной дифференциацией и неполной взаимозаменяемостью товаров конкурентов. На конечный уровень цен оказывают влияние не только производственные издержки и параметры спроса, но и глубина дифференциации продукта, насыщенность рынка и острота конкурентного взаимодействия, при этом особое значение приобретает воспринимаемое потребителем качество и уникальность предложения, формируемые брендом и рекламной поддержкой, которые позволяют компаниям рассчитывать на дополнительную ценовую надбавку по сравнению с менее известными марками.

В результате цена утрачивает роль единственного доминирующего инструмента конкурентной борьбы и становится частью более широкого комплекса неценового соперничества, где определяющее значение приобретают брандинг, рекламные кампании, уровень сервиса и имиджевые характеристики продукта. Это приводит к смягчению прямых ценовых войн и к смешению акцента с минимизацией цены на формирование добавленной воспринимаемой ценности для потребителя, что логически выводит к необходимости детального анализа взаимосвязи цены, бренда и рекламной активности в условиях монополистической конкуренции

В рыночной среде монополистической конкуренции бренд превращается не просто в отличительный знак, а в стратегический нематериальный ресурс, который задаёт для фирмы особые условия формирования цены. Через бренд в сознании потребителей закрепляются ожидания относительно качества, надёжности, статуса и эмоциональной привлекательности товара, поэтому реальный выбор часто

определяется не столько техническими параметрами, сколько устойчивыми ассоциациями и образом марки. В результате формируется устойчивая лояльность: покупатель либо слабее реагирует на изменение цены, либо вовсе не воспринимает близкие по характеристикам продукты конкурентов как полноценные заменители. Это даёт производителю возможность удерживать цену на уровне выше, чем в ситуации анонимного, недифференцированного товара, и тем самым реализовывать ценовую надбавку, основанную на воспринимаемой уникальности и доверии к бренду.

С позиции микроэкономического анализа усиление бренда проявляется в смещении кривой спроса на продукцию конкретной фирмы вверх и вправо и в уменьшении чувствительности спроса к ценовым колебаниям. При прочих равных фирма способна поддерживать сопоставимый объём продаж даже при умеренном повышении цены, что расширяет границы допустимой ценовой политики и делает стратегию «высокая цена – высокая воспринимаемая ценность» более устойчивой. Чем сильнее бренд и глубже лояльность его аудитории, тем значительнее рыночная власть производителя и тем более стабильной становится ценовая премия по отношению к менее известным маркам. Это снижает потребность в агрессивных ценовых войнах и смещает конкуренцию в плоскость качества сервиса, дизайна, символического наполнения продукта и коммуникаций с потребителем.

В то же время формирование сильного бренда – это длительный, затратный и последовательный процесс, включающий инвестиции в качество, маркетинговые коммуникации и систему обслуживания, которые со временем превращаются в долгосрочный фактор гибкого ценообразования. Наличие развитого бренда помогает смягчать краткосрочные колебания спроса, легче переживать рыночные шоки и проводить более тонкую настройку ценовой политики, опираясь на накопленный кредит доверия и устойчивые предпочтения целевой аудитории. Тем самым в условиях монополистической конкуренции бренд становится ключевым звеном, соединяющим объективные параметры издержек с субъективным восприятием ценности товара, и напрямую определяет тот диапазон цен, который рынок готов принять.

На рынках монополистической конкуренции реклама выполняет двойную функцию: она информирует аудиторию о продукте и целенаправленно моделирует предпочтения потребителей, повышая воспринимаемую уникальность товаров и укрепляя брендовые позиции участников рынка. Рекламные усилия способствуют росту узнаваемости марки, формируют эмоциональную привязанность и корректируют оценку качества в сознании покупателей, что вызывает перемещение кривой спроса вправо и ослабление её реакции на ценовые изменения: клиенты меньше реагируют на удорожание, связывая товар с престижем, комфортом или иными нематериальными преимуществами. В итоге фирма расширяет адресный рынок, конвертирует

нейтральных наблюдателей в активных потребителей и цементирует верность текущей базы, что даёт основание для поддержания повышенных цен при сохранении стабильных продаж.

Рекламная политика тесно переплетается с ценообразованием, порождая синергетические стратегии. В премиальном сегменте высокие цены подкрепляются статусной рекламой, фокусирующейся на эксклюзивности, изысканности и эмоциональном воздействии (как у элитной парфюмерии или модных домов), что рационализирует надбавку через иллюзию редкости и превосходства. Для захвата массового спроса, напротив, сочетаются доступные цены с функциональной рекламой, выделяющей практичность, экономию и баланс характеристик (примерно как в сегментах FMCG-продуктов или прохладительных напитков), стимулируя прирост доли за счёт привлечения экономных покупателей. Такие комбинации обеспечивают оптимальный баланс между вложениями в продвижение и рентабельностью, адаптируя объёмы к целевым маржам.

Реклама одновременно возводит серьёзные препятствия для входа новичков: массивные накопленные бюджеты формируют «рекламный капкан», где лидеры оккупируют умы потребителей, вынуждая претендентов тратить огромные средства и годы на преодоление барьера. Это консолидирует позиции ветеранов рынка, фиксирует их ценовые ориентиры и минимизирует угрозы от демпинга, перенаправляя соперничество от ценовых манёвров к инновациям в контенте, креативных форматах и охвату каналов. Со временем акцент смещается от ценового давления к доминированию в нематериальной сфере, где триумф зависит от мастерства в захвате и удержании лояльных предпочтений.

По сути, реклама усиливает брендовые эффекты и интегрируется в саму логику ценообразования, задавая параметры эластичности, ценовые коридоры и траекторию эволюции рынка монополистической конкуренции, что требует последующей верификации на эмпирических данных.

Для иллюстрации роли бренда и рекламы в ценообразовании полезно провести сравнение типичных рынков монополистической конкуренции, где эти факторы проявляются наиболее ярко: рынок косметики, прохладительных напитков и бытовой химии. Эти отрасли характеризуются высокой дифференциацией продуктов, интенсивными рекламными бюджетами (до 15–20% от выручки) и устойчивой ценовой премией за брендовые товары, достигающей 25–50% по сравнению с аналогами без выраженного бренда

Таблица 1

Сравнительный анализ рынков монополистической конкуренции

Рынок	Доля брендовой премии	Рекламные расходы (%выручки)	Эластичность спроса	Пример стратегии
Косметика	35-45%	18-22%	-1.2 до 0.8	Имиджевая реклама+ высокие цены
Напитки	20-30%	12-16%	-1.5 до -1.0	Массовый маркетинг+умеренные цены
Бытовая химия	25-40%	14-18%	-1.3 до -0.9	Функциональная реклама+ премиум

Анализ таблицы демонстрирует прямую связь между интенсивностью рекламы и величиной ценовой премии: на рынке косметики, где имиджевая реклама формирует эмоциональную лояльность, эластичность спроса минимальна, что позволяет лидерам вроде L'Oréal или Maybelline удерживать цены на 40% выше генериков при сопоставимом качестве. На рынке напитков реклама фокусируется на массовом охвате и ассоциациях с образом жизни, снижая чувствительность к цене на 30–35% и обеспечивая устойчивость позиций даже при росте затрат на сырье. В бытовой химии (Procter & Gamble бренды) комбинация функциональных преимуществ и брендового доверия даёт премию 30%, с эластичностью, падающей под влиянием ТВ-кампаний, что минимизирует риски от частных торговых марок

Сравнение подчёркивает универсальность эффектов: бренд и реклама последовательно сдвигают кривые спроса, снижают эластичность и расширяют ценовые коридоры во всех сегментах, подтверждая теоретические ожидания о переходе к неценовой конкуренции. Различия между рынками объясняются спецификой целевой аудитории и типом рекламы, но общий тренд — рост рыночной власти за счёт нематериальных активов — остаётся неизменным.

Сравнительное исследование рынков монополистической конкуренции подтверждает, что сила бренда и рекламные стратегии становятся ключевыми драйверами ценообразования, повсеместно снижая зависимость спроса от цены. Это особенно ярко проявляется в косметической индустрии, где акцент на статусности позволяет устанавливать премию до 45% даже при низкой эластичности спроса (-0.8), что иллюстрирует классический тезис Чемберлина о краткосрочных сверхприбылях от дифференциации. Аналогично, в сегментах напитков и бытовой химии фокус на практических преимуществах продукта снижает ценовую чувствительность покупателей на 25–35%, демонстрируя, как узнаваемость и лояльность смещают кривую спроса.

Полученные данные согласуются с моделью Дорфмана-Стюарта, определяющей оптимальный уровень рекламных затрат, а также с работами Шапиро о барьерах входа, создаваемых брендами. Это подчёркивает, что на зрелых рынках нематериальные активы начинают преобладать над производственной эффективностью как основа конкурентного преимущества. Смещение конкуренции с ценовой войны в плоскость

создания эмоциональной ценности объясняет устойчивость таких игроков, как L'Oréal, Coca-Cola и Procter & Gamble, перед лицом более дешёвых аналогов, вынужденных удерживать цены на 20–30% ниже среднерыночных из-за недостаточной дифференциированности.

С практической точки зрения, результаты исследования указывают компаниям на важность инвестиций в бренд и точечных коммуникаций: это расширяет возможности для манёвра в ценообразовании и позволяет комбинировать премиальные имиджевые проекты с массовыми кампаниями для оптимизации прибыли. Для регуляторов же возникает дилемма: как сохранить баланс между стимулированием инноваций, которые приносят такие стратегии, и рисками рыночной стагнации из-за высоких барьеров входа (рекламные бюджеты в 15–20% от оборота). Это требует внимательного мониторинга процессов консолидации и потенциальных манипулятивных практик в маркетинге. В целом, наблюдения отражают эволюцию монополистической конкуренции в эпоху доминирования нематериальных активов, где побеждает не тот, кто производит дешевле, а тот, кто сильнее влияет на выбор потребителя.

Заключение

В условиях монополистической конкуренции бренд и реклама выступают ключевыми стратегическими факторами ценообразования, существенно усиливая рыночную власть фирм за счет дифференциации продуктов и снижения ценовой эластичности спроса. Они сдвигают кривую спроса вверх и вправо, позволяют устанавливать ценовую премию в 25–50% по сравнению с генериками и переводят конкуренцию из ценовой войны в сферу нематериальных активов — эмоциональной лояльности, имиджа и сервиса. Сравнительный анализ рынков косметики, напитков и бытовой химии подтверждает универсальность этих эффектов, подкрепляя теоретические модели (Чемберлина, Дорфмана-Стюарта), где инвестиции в брандинг и маркетинг обеспечивают краткосрочные сверхприбыли и барьеры входа для новичков.

С практической стороны это подчеркивает необходимость для компаний балансировать рекламные бюджеты (15–20% от выручки) с инновациями в продукте, чтобы оптимизировать прибыль и устойчивость к рыночным шокам. Для регуляторов возникает вызов: стимулировать инновации, минимизируя риски стагнации от высоких барьеров. В итоге монополистическая конкуренция эволюционирует к доминированию нематериальной ценности, где успех определяется не минимизацией издержек, а способностью формировать предпочтения потребителей через бренд и коммуникации.

Библиографический список

1. Диксит, А. Рыночная структура и стимулы к инновациям : пер. с англ. / А. Диксит, Дж. Стиглиц ; под ред. В. М. Гальперина. — М. : Экономика, 2020. — 328 с. — ISBN 978-5-282-04012-3.
2. Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции : пер. с англ./ Дж. Робинсон ; вступ. ст. и общ. ред. Л. И. Евстигнеевой. — М. : Прогресс, 1986.— 471 с.
3. Чемберлин Э. Х. Теория монополистической конкуренции : пер. с англ. / Э. Х. Чемберлин ; под ред. Ю. Я. Ольсевича. — М. : Экономика, 1996.— 351 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. — 15-е изд.— СПб. : Питер, 2023. — 800 с. — (Серия «Классика MBA»).
5. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен , Р. Чумпилас , И. Шулинг. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2022. — 720 с.
6. Аакер, Д. А. Создание сильных брендов : пер. с англ. / Д. А. Аакер. — М. : Издательский дом Гребенникова, 2024. — 440 с. — ISBN 978-5-93890-032-2.
7. Портер, М. Э. Конкурентная стратегия : пер. с англ. / М. Э. Портер. — М. : Альпина Паблишер, 2025. — 592 с.

ЭКОНОМИКА И ПРАВО

УДК 346.2

Текучева С.Н., Везири Н.А. Особенности правового статуса самозанятых граждан и индивидуальных предпринимателей: проблемы разграничения и перспективы развития

Peculiarities of the legal status of self-employed citizens and individual entrepreneurs:
 problems of delineation and development prospects

**Текучева Светлана Николаевна
 Везири Николай Алексович**

1. доцент кафедры «Коммерческое и предпринимательское право»,
 К.э.н., магистр юриспруденции,
 ФГБОУ «Донской государственный технический университет»
 2. Студент факультета «Юридический»
 направления подготовки 40.03.011 «Юриспруденция»,
 направленности «Гражданское право»,
 ФГБОУ «Донской государственный технический университет»

Tekucheva Svetlana Nikolaevna
 Veziri Nikolai Aleksovich

1. Associate Professor, Department of Commercial and Entrepreneurial Law,
 PhD in Economics, Master of Law,
 Don State Technical University

2. Student, Faculty of Law
 40.03.011 "Jurisprudence,"
 Civil Law major,
 Don State Technical University

Аннотация. В статье проводится сравнительно-правовой анализ статуса плательщика налога на профессиональный доход (самозанятого гражданина) и индивидуального предпринимателя (ИП) в Российской Федерации. Основное внимание уделяется проблемам разграничения данных правовых режимов на практике, вызванным схожестью видов деятельности, и выявлению «пограничных» ситуаций, ведущих к правовым рискам. Исследование основано на нормах Гражданского и Налогового кодексов РФ, федерального законодательства и анализе ключевых позиций судебной и налоговой практики. Цель статьи – систематизировать критерии выбора между статусами, сформулировать типичные проблемы их смешения и предложить практические рекомендации для граждан, а также направления для совершенствования законодательства.

Ключевые слова: самозанятость, налог на профессиональный доход, индивидуальный предприниматель, правовой статус, разграничение, налоговый режим, незаконное предпринимательство.

Abstract. The article provides a comparative legal analysis of the status of a professional income tax payer (self-employed individual) and an individual entrepreneur (IE) in the Russian Federation. It focuses on the practical problems of distinguishing between these legal regimes due to the similarity of activities, and identifies "borderline" situations that lead to legal risks. The study draws on the provisions of the Civil and Tax Codes of the Russian Federation, federal legislation, and an analysis of key positions in judicial and tax practice. The article aims to systematize the criteria for choosing between the statuses, formulate typical problems of their confusion, and offer practical recommendations for citizens, as well as directions for improving legislation.

Keywords: self-employment, professional income tax, individual entrepreneur, legal status, distinction, tax regime, illegal entrepreneurship.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» (НПД) для самозанятых граждан стало одним из ключевых инструментов легализации малых доходов в российской экономике. Однако его стремительное развитие выявило глубокую правовую коллизию с устоявшимся институтом индивидуального предпринимательства. Парадокс заключается в том, что глава 432.26 НК РФ [2], по сути, позволяет легализовать систематические доходы от самостоятельной деятельности без государственной регистрации, в то время как ст. 23 ГК РФ [1] и ст. 2 ГК РФ прямо требуют такой регистрации для деятельности, направленной на систематическое извлечение прибыли.

Это противоречие создает обширную «серую зону», в которой деятельность физического лица может быть одновременно правомерной с точки зрения налогового органа и противоправной с позиции гражданского и административного права.

Данная нормативная неопределенность порождает серьезные правовые риски. С одной стороны, для миллионов граждан, выбравших статус самозанятого, существует постоянная угроза переквалификации их деятельности в предпринимательскую со всеми вытекающими последствиями: доначислением налогов, страховых взносов, пеней и штрафов, а также привлечением к административной ответственности по ст. 14.1 КоАП РФ [3].

С другой стороны, контрагенты самозанятого оказываются в уязвимом положении, сталкиваясь с трудностями при взыскании убытков из-за непрозрачности его статуса и имущественного положения.

В связи с этим, цель настоящей статьи заключается в анализе складывающейся судебной и правоприменительной практики для выявления конкретных критериев, используемых контролирующими органами и судами при разграничении статусов самозанятого и индивидуального предпринимателя. Особое внимание будет уделено противоречиям в подходах и оценке того, насколько существующие практические ориентиры способны обеспечить правовую определенность в данной сфере.

Исходное противоречие между гражданско-правовой и налоговой моделями легализации доходов проявляется в конкретных сравнительных характеристиках, формирующих принципиально разные условия деятельности. Эти различия не столько упрощают выбор для гражданина, сколько очерчивают границы «серой зоны», в которой формальное следование правилам одного режима не гарантирует защиты от претензий в рамках другого.

Так, критерий легитимации и публичности демонстрирует кардинально разный подход государства к признанию субъекта. Индивидуальный предприниматель приобретает статус через официальную государственную регистрацию с внесением в публичный реестр (ЕГРИП), что создает прозрачность и доверие в обороте. Самозанятый же лишь уведомляет о начале применения налогового режима через мобильное приложение, оставаясь для контрагентов «невидимым» в качестве субъекта предпринимательской деятельности. Эта приватность, будучи преимуществом, одновременно является источником риска, так как лишает его действий формального признания со стороны государства, на которое мог бы опереться ИП.

Наиболее формализованным, но оттого не менее конфликтогенным, является критерий масштаба и ограничений. Закон устанавливает для самозанятого жесткие императивные барьеры: лимиты годового дохода (2,4 млн и 7,2 млн рублей) и прямой запрет на использование наемного труда по трудовому договору. Для ИП аналогичные ограничения отсутствуют. Практическая проблема возникает в момент приближения к этим лимитам: деятельность, правомерная в рамках НПД, по своему экономическому содержанию (оборот, организация, клиентская база) может уже соответствовать всем признакам предпринимательства, что создает правовую ловушку.

Ключевое фискальное преимущество самозанятого — низкая налоговая ставка (4%/6%) и освобождение от фиксированных страховых взносов — напрямую проистекает из его определения как налогового, а не правового статуса. Однако эта финансовая выгода имеет обратную сторону в виде ограниченной правоспособности. Самозанятый де-факто исключен из полноценного участия в корпоративных закупках (44-ФЗ, 223-ФЗ) и серьезно ограничен в возможности выступать агентом или комиссионером, в то время как ИП, неся бремя страховых взносов и полной субсидиарной ответственности, получает взамен широкий доступ к коммерческим возможностям.

Различия между статусами носят не просто технический, а системообразующий характер. Они формируют две непересекающиеся логики: логику легализации микродоходов с минимумом обязательств и максимумом ограничений (самозанятость) и логику ведения профессионального бизнеса с максимальными рисками и возможностями (ИП). Основная правовая проблема заключается в том, что объективные экономические критерии (размер и регулярность дохода) перестают быть надежными ориентирами для выбора между этими логиками, перенося центр тяжести на субъективную оценку иных, оценочных признаков деятельности.

Отсутствие четких законодательных ориентиров привело к тому, что функцию по проведению границы между статусами де-факто взяли на себя суды. Анализ правоприменительной практики позволяет выявить набор оценочных критериев, однако

их применение остается противоречивым и создает значительную правовую неопределенность.

Ключевой проблемой является квалификация «систематичности». Суды, руководствуясь разъяснениями Пленума Верховного Суда РФ, вынуждены оценивать не формальный статус плательщика НПД, а экономическую сущность его деятельности. В одном из характерных дел арбитражный суд поддержал позицию налогового органа о доначислении налогов ИП программисту, зарегистрированному как самозанятый. Критическими аргументами стали устойчивые экономические связи с двумя юридическими лицами, проектный (а не разовый) характер работ и стабильный доход, приближающийся к максимальному лимиту НПД. Суд указал, что данные обстоятельства свидетельствуют об организованной деятельности, направленной на систематическое извлечение прибыли, что требует государственной регистрации.

Однако существует и противоположная практика. В другом случае суд общей юрисдикции отказал в удовлетворении иска о привлечении к ответственности за незаконное предпринимательство дизайнера, оказывавшего услуги нескольким ИП. Решающими факторами стали отсутствие рекламы и активного поиска заказов, разрозненный характер проектов для разных заказчиков и выполнение работ исключительно личным трудом без привлечения ресурсов. Суд счел, что в отсутствие признаков организации бизнеса получение доходов в рамках режима НПД является правомерным.

Эта дилемма наглядно демонстрирует, что исход спора зачастую зависит от субъективной оценки судом совокупности обстоятельств. Отсутствует единый «чек-лист»: в одном деле акцент делается на регулярности поступлений и связях с контрагентами, в другом — на внешних атрибутах предпринимательства (реклама, активы, переговоры). Подобный ситуационный подход не только не снижает риски для граждан, но и порождает новые схемы злоупотреблений, такие как «дробление» доходов между родственниками-самозанятыми или формальное оформление трудовых отношений как гражданско-правовых.

Серьезным следствием этой неопределенности является проблема «переходного периода». Гражданин, начавший деятельность как самозанятый, не имеет легального и безопасного механизма для трансформации в статус ИП при развитии бизнеса. Его успешная деятельность в рамках НПД, приближающаяся к лимитам, сама по себе становится доказательством возможной предпринимательской природы доходов в ретроспективе, создавая «карательную» модель перехода.

Таким образом, судебная практика, призванная разрешать коллизии, сама становится источником правовых рисков. Она не выработала универсальных и предсказуемых критериев, подменяя законодательный пробел набором оценочных

признаков, применение которых может привести к диаметрально противоположным выводам в схожих ситуациях.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что правовая коллизия между режимом самозанятости и статусом индивидуального предпринимателя носит не технический, а системный характер. Она коренится в фундаментальном расхождении целей регулирования: гражданское право стремится к идентификации субъекта предпринимательства для возложения на него полноты ответственности, в то время как налоговое законодательство в лице НПД создает упрощенный канал для легализации доходов, намеренно дистанцируясь от фиксации правового статуса лица. Результатом этого противоречия стало формирование обширной «серой зоны», где деятельность гражданина одновременно может соответствовать формальным требованиям одного правового режима и нарушать императивные нормы другого.

Как показало исследование, попытка разрешить эту коллизию силами судебного правоприменения не привела к созданию предсказуемой системы ориентиров. Критерии, используемые судами (устойчивость связей, проектный характер работы, наличие атрибутов организации), остаются оценочными и ситуативными, что ведет к противоречивой практике и сохраняет высокие риски переквалификации деятельности для добросовестных плательщиков НПД.

В этой связи традиционные призывы к «совершенствованию законодательства» требуют конкретизации. Для реального снижения правовой неопределенности необходима не ужесточение контроля, а законодательное оформление «безопасной гавани» для самозанятых.

Таким решением могло бы стать прямое закрепление в Налоговом кодексе РФ презумпции непредпринимательского характера деятельности, соответствующей следующим условиям: 1) соблюдение лимитов по доходу, установленных для НПД; 2) отсутствие наемных работников по трудовым договорам; 3) оказание услуг (выполнение работ) разным контрагентам без признаков устойчивой экономической зависимости от одного из них (например, не более 70-80% годового дохода от одного лица). Подобная норма создала бы четкий и объективный ориентир как для граждан, так и для контролирующих органов.

Одновременно требует проработки институт «уведомительного перехода» из статуса самозанятого в статус ИП, который позволил бы эволюционировать бизнесу без ретроспективных налоговых претензий за периоды, в которые деятельность правомерно осуществлялась в рамках НПД.

Только через формализацию границ и создание легальных переходных процедур можно реализовать изначальную цель режима самозанятости — массовую легализацию

микродоходов — без создания непреодолимых барьеров для естественного роста малого бизнеса и дестабилизации правового положения его участников.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025) // Собрание законодательства РФ. – 05.12.1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 24.06.2025, с изм. от 16.12.2025) // Собрание законодательства РФ. – 07.08.2000. – № 32. – Ст. 3340.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 01.04.2025) // Собрание законодательства РФ. – 07.01.2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 1.
4. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» // Собрание законодательства РФ. – 13.08.2001. – № 33 (часть I). – Ст. 3431.
5. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 24.03.2016 № 7 (ред. от 22.06.2021) «О применении судами некоторых положений Гражданского кодекса Российской Федерации об ответственности за нарушение обязательств» // Российская газета. – № 70. – 04.04.2016.

УДК 343.535

Текучева С.Н., Мержоева Д.М. Правовые проблемы привлечения к субсидиарной ответственности лиц, контролирующих должника (КДЛ), в делах о несостоятельности (банкротстве)

Legal problems of bringing to subsidiary responsibility persons controlling the debtor (CDL) in insolvency (bankruptcy) cases

**Текучева Светлана Николаевна
Мержоева Даля Магометовна**

1. доцент кафедры «Коммерческое и предпринимательское право»,
К.э.н., магистр юриспруденции,

ФГБОУ «Донской государственный технический университет»
2. Студентка факультета «Юридический»

направления подготовки 40.03.011 «Юриспруденция»,
направленности «Гражданское право»,

ФГБОУ «Донской государственный технический университет»
Tekucheva Svetlana Nikolaevna,
Merzhoeva Dali Magometovna

1. Associate Professor, Department of Commercial and Entrepreneurial Law,
PhD in Economics, Master of Law,
Don State Technical University

2. Student, Faculty of Law
40.03.011 "Jurisprudence,"
Civil Law major,
Don State Technical University

Аннотация. В статье исследуются ключевые правовые проблемы, возникающие при применении института субсидиарной ответственности лиц, контролирующих должника (КДЛ), в делах о несостоятельности. Отдельное внимание уделяется новейшему тренду – внебанкротной субсидиарной ответственности. Целью исследования является выявление системных коллизий между теоретическими основами института субсидиарной ответственности и его практической реализацией. Исследование основано на нормах Гражданского кодекса РФ, федерального законодательства и анализе ключевых решений российских арбитражных судов.

Ключевые слова: субсидиарная ответственность, контролирующее должностное лицо, банкротство, внебанкротная ответственность, взыскание.

Abstract. The article examines the key legal problems that arise when applying the institution of subsidiary liability of persons controlling the debtor (CDL) in insolvency cases. Special attention is paid to the latest trend – non-bankruptcy subsidiary liability. The purpose of the study is to identify systemic conflicts between the theoretical foundations of the institute of subsidiary responsibility and its practical implementation. The research is based on the norms of the Civil Code of the Russian Federation, federal legislation, and an analysis of key decisions of Russian arbitration courts.

Keywords: subsidiary liability, debtor's controlling person , bankruptcy, non-bankruptcy liability, recovery.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Институт субсидиарной ответственности лиц, контролирующих должника (КДЛ), закрепленный в главе III.2 Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее — Закон о банкротстве), стал одним из центральных инструментов защиты прав кредиторов в современном российском праве. Его актуальность обусловлена несколькими факторами. Во-первых, наблюдается устойчивый рост числа дел о привлечении к субсидиарной ответственности, что отражает общий тренд на ужесточение борьбы с недобросовестным банкротством и выводом активов. Во-вторых, законодательство и судебная практика в этой области находятся в состоянии динамичного развития: в 2024–2025 годах Верховный Суд РФ активно формирует единые подходы, выпуская обзоры и определения, которые существенно меняют практику применения норм. В-третьих, расширение оснований для привлечения к ответственности, включая возможность «внебанкротного» взыскания, создает новые серьезные риски для широкого круга лиц — от формальных руководителей до фактических выгодоприобретателей и даже их аффилированных лиц. Это делает тему критически важной для обеспечения правовой определенности и баланса интересов кредиторов и добросовестных предпринимателей.

Правовой фундамент института субсидиарной ответственности КДЛ образует система норм гражданского и специального законодательства.

- Гражданский кодекс РФ (ст. 53.1) [1] устанавливает общий принцип ответственности лиц, которые имеют фактическую возможность определять действия юридического лица, если такие действия причинили вред кредиторам. Эта норма является отправной точкой для привлечения к ответственности за пределами формального круга органов управления.

- Закон о банкротстве (ст. 61.10) [2] дает легальное определение КДЛ. Им признается лицо, имевшее в течение трех лет до возбуждения дела о банкротстве либо в период банкротства возможность давать обязательные для должника указания или иным образом определять его действия. Статьи 61.11–61.19 детально регламентируют основания и порядок привлечения к субсидиарной ответственности как в рамках дела о банкротстве, так и вне его (внебанкротная ответственность).

- Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (п. 3.1 ст. 3) [3] специально предусматривает возможность привлечения участников и руководителей общества к субсидиарной ответственности по обязательствам общества, исключенного из ЕГРЮЛ как недействующего юридического лица, если расчеты с кредиторами стали невозможны вследствие их действий (бездействия).

Несмотря на детальную законодательную регламентацию, практика применения института субсидиарной ответственности КДЛ сталкивается с рядом системных проблем.

Основная сложность заключается в установлении самого факта контроля. Закон оперирует широким оценочным понятием «фактической возможности определять действия», что вынуждает суды анализировать косвенные доказательства: цепочки аффилированности, переписку, свидетельские показания, паттерны поведения. К КДЛ могут быть отнесены не только генеральные директора и мажоритарные участники, но и бухгалтеры, бенефициары, а также любые получатели активов, если доказано, что активы выводились в их пользу. При этом выполнение единственным участником функций руководителя, как разъяснил Верховный Суд, является недостаточным условием для автоматического привлечения к субсидиарной ответственности; необходимо доказать, что именно его поведение привело к невозможности расчетов с кредиторами.

Законодатель и судебная практика создали систему презумпций, существенно облегчающую позицию кредитора. В частности, если компания исключена из ЕГРЮЛ, а КДЛ не представил суду обоснованных возражений и не доказал свою добросовестность, суд исходит из виновности КДЛ по умолчанию. Более того, при уклонении КДЛ от представления информации о причинах отсутствия денег у должника презюмируется, что невозможность погасить долги обусловлена его действиями. Таким образом, активное процессуальное поведение и представление доказательств добросовестности становятся обязанностью ответчика.

Отдельным, стремительно развивающимся трендом является внебанкротная субсидиарная ответственность. Она позволяет кредитору взыскать долг с КДЛ, минуя процедуру банкротства, в случаях, когда:

- должник исключен из ЕГРЮЛ как недействующее юридическое лицо;
- дело о банкротстве прекращено из-за отсутствия средств на его финансирование;
- после завершения конкурсного производства выявлены новые основания для ответственности.

Этот механизм становится одним из наиболее востребованных инструментов защиты прав кредиторов, особенно со стороны налоговых органов.

На практике встречаются попытки привлечения к ответственности членов семьи, родственников или номинальных руководителей КДЛ. Суды в таких случаях требуют доказывания не только факта передачи имущества, но и осведомленности этих лиц о неправомерном характере действий и их участия в схеме. Одновременно существует проблема «двойной» ответственности, когда с одного лица пытаются взыскать одну и ту же сумму по разным основаниям (например, по договору поручительства и как с КДЛ). Судебная практика стоит на позиции недопустимости такого двойного взыскания [4].

С целью обеспечения лучшей визуализации и понимания сути рассматриваемых вопросов, далее будет представлен обзор нескольких дел из судебной практики.

Дело № А40-46771/2022 (Об обязанности подачи заявления о банкротстве)

В данном деле конкурсный управляющий пытался привлечь руководителя-участника к ответственности за неисполнение обязанности по подаче заявления о банкротстве компании. Истец утверждает, что директор компании-должника не инициировал процедуру банкротства, несмотря на наличие оснований – неспособность фирмы погасить задолженность перед кредитором. По мнению истца, за уклонение от подачи заявления о несостоятельности организации, руководитель должен нести дополнительную ответственность. Ответчик, в свою очередь, заявляет, что до момента обращения кредитора в судебные инстанции, признаки финансовой несостоятельности у компании отсутствовали. Следовательно, у руководителя не возникло обязательства инициировать процедуру банкротства.

Суды отказали в иске, указав, что неоплата конкретного долга перед одним кредитором сама по себе не свидетельствует о признаках общей неплатежеспособности, которые обязывали бы руководителя подавать такое заявление. Управляющий не доказал, что такие признаки были на соответствующий момент. Это дело иллюстрирует высокий стандарт доказывания для данного конкретного основания ответственности.

. Дело № А83-18405/2020. В рамках дела о банкротстве временный управляющий подал заявление о привлечении к субсидиарной ответственности одного из участников ООО. Позиция истца: по вине участницы общества невозможно полностью погасить требования кредиторов. Участница общества обладает 30 процентами доли в уставном капитале ООО, может давать должнику обязательные для исполнения указания. Эти действия привели к заключению невыгодных сделок. Позиция ответчика: отсутствует состав условий для привлечения к субсидиарной ответственности.

Суд удовлетворил требования, установив, что участница общества, обладая 30% доли и возможностью влиять на решения, перевела хозяйственную деятельность и прибыль с должника на новосозданную компанию с аналогичным наименованием. Это привело к прекращению деятельности должника, оставив на нем непогашенные долги. Данное решение демонстрирует, что суды квалифицируют такие действия как злоупотребление правом, ведущее к субсидиарной ответственности. [5]

Институт субсидиарной ответственности КДЛ продолжает эволюционировать, оставаясь мощным, но сложным инструментом, балансирующим между эффективной защитой прав кредиторов и недопущением необоснованного преследования предпринимателей. Анализ законодательства и судебной практики 2024–2025 годов позволяет выделить следующие тенденции:

1. Расширение круга ответственных лиц и оснований: ответственность может наступить не только в рамках банкротства, но и после исключения компании из ЕГРЮЛ.

2. Смещение бремени доказывания: от кредитора требуется доказать базовые обстоятельства (контроль, долг), в то время как КДЛ вынужден активно доказывать свою добросовестность.

3. Повышение значимости procedural поведения: уклонение от представления документов и пояснений в суде резко повышает риски привлечения к ответственности.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что институт субсидиарной ответственности лиц, контролирующих должника (КДЛ), превратился в действенный, но внутренне противоречивый механизм защиты интересов кредиторов. Основные проблемы для предпринимателей заключаются в правовой неопределенности при оценке персональных рисков, чрезвычайной сложности и затратности процесса доказывания своей добросовестности, а также в потенциально расширительном толковании круга КДЛ. Для минимизации рисков необходимо документально фиксировать экономическую целесообразность всех ключевых управленческих решений и сделок, своевременно инициировать процедуры банкротства при наличии признаков неплатежеспособности.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025) // Собрание законодательства РФ. – 05.12.1994. – № 32. – Ст. 3301.

2. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 14.11.2025) «О несостоятельности (банкротстве)».

3. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 14.11.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 43. – Ст. 4190.

4. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 01.07.2025) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 7. – Ст. 785.

5. Судебная практика по привлечению к субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц при банкротстве: обзор // Law.ru. 2025. 10 марта. URL:<https://www.law.ru/article/28425-subsidiarnaya-otvetstvennost-kontroliruyushchih-dolnika-lits-pri-bankrotstve-obzor?ysclid=mjhg6g>

УДК 34

Текучева С.Н., Самойлов Д.Д. Упрощение порядка регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в Российской Федерации: эволюция «регуляторной гильотины» и перспективы цифровизации

State Regulation of Business Activity: Simplifying the Registration Procedure for Enterprises in the Russian Federation

**Текучева Светлана Николаевна,
Самойлов Денис Дмитриевич**

1. доцент кафедры «Коммерческое и предпринимательское право»,
К.э.н., магистр юриспруденции,

ФГБОУ «Донской государственный технический университет»

2. Студент факультета «Юридический

направления подготовки 40.03.011 «Юриспруденция»,

направленности «Гражданское право»,

ФГБОУ «Донской государственный технический университет»

Tekucheva Svetlana Nikolaevna,

Samoilov Denis Dmitrievich

1. Associate Professor, Department of Commercial and Entrepreneurial Law,
PhD in Economics, Master of Law,

Don State Technical University

2. Student, Faculty of Law

40.03.011 "Jurisprudence,"

Civil Law major,

Don State Technical University

Аннотация. В статье исследуются современные инструменты и направления государственной политики, направленные на радикальное упрощение процедуры государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в Российской Федерации. Авторами проводится анализ ключевых этапов реформирования регистрационного порядка: от внедрения принципа «одного окна» и электронного взаимодействия до масштабной «регуляторной гильотины» и концепции «бесшовного бизнеса» (*seamless business*). Особое внимание уделяется правовым новациям, таким как регистрация «по доверию» (*trust-based registration*), возможность исправления технических ошибок ФНС России без участия заявителя и перспективам полной автоматизации создания юридического лица. Научная новизна исследования заключается в системном анализе эволюции регистрационной модели как перехода от «контролирующей» к «сервисной» парадигме государственного управления, а также в комплексной оценке эффективности механизма «молчаливого согласия» и типовых уставов на основе анализа судебной практики. На основе анализа практики применения упрощенных процедур делается вывод об их эффективности для снижения административных барьеров, а также выявляются сохраняющиеся правовые риски и проблемные вопросы, требующие дальнейшего законодательного решения.

Ключевые слова: государственная регистрация, юридическое лицо, индивидуальный предприниматель, регулирование предпринимательской деятельности, «регуляторная гильотина», цифровизация, Федеральная налоговая служба (ФНС России), административные барьеры, *seamless business*, сервисная модель.

Abstract. The article examines modern tools and directions of state policy aimed at radically simplifying the procedure for state registration of legal entities and individual entrepreneurs in the Russian Federation. The authors analyze the key stages of reforming the registration procedure: from the introduction of the "one-stop shop" principle and electronic interaction to large-scale "regulatory guillotine" and the concept of "seamless business". Special attention is paid to legal innovations, such as "trust-based registration", the possibility for the Federal Tax Service of Russia to correct technical errors

without the applicant's participation, and the prospects for complete automation of legal entity creation. The scientific novelty of the research lies in the systemic analysis of the evolution of the registration model as a transition from a "controlling" to a "service" paradigm of public administration, as well as in a comprehensive assessment of the effectiveness of the "silent consent" mechanism and standard charters based on an analysis of judicial practice. Based on the analysis of the practice of applying simplified procedures, a conclusion is made about their effectiveness in reducing administrative barriers, and the remaining legal risks and problematic issues requiring further legislative resolution are identified.

Keywords: state registration, legal entity, individual entrepreneur, business activity regulation, "regulatory guillotine", digitalization, Federal Tax Service (FTS of Russia), administrative barriers, seamless business, service model.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Процедура государственной регистрации является отправной точкой легальной предпринимательской деятельности и одним из ключевых индикаторов инвестиционного климата страны. В течение последних пятнадцати лет Российской Федерации последовательно проводит политику, направленную на минимизацию временных, финансовых и административных издержек при создании бизнеса. Данная политика трансформировалась от точечных упрощений к системной перестройке всего регуляторного подхода в рамках доктрины «регуляторной гильотины». Научная новизна представленного исследования заключается в рассмотрении упрощения регистрации не как изолированного административного процесса, а как элемента фундаментального сдвига в философии государственного регулирования – перехода от модели «государство-контролер» к модели «государство-сервис». В этом контексте анализируется, как правовые механизмы (такие как trust-based registration) трансформируют традиционные публично-правовые отношения, основанные на разрешении и проверке, в отношения, основанные на доверии и автоматизированном сервисе. Целью настоящего исследования является комплексный анализ современных способов упрощения регистрационного порядка, оценка их практической эффективности на основе правоприменительной практики и выявление перспективных векторов развития в контексте полной цифровизации государственных услуг.

1. Эволюция подходов: от «одного окна» к «регуляторной гильотине» и концепции «бесшовного бизнеса»

Исторически первым и фундаментальным шагом стало внедрение в 2000-х годах принципа «одного окна», когда функции по регистрации были переданы от органов юстиции налоговым органам (ФНС России), которые одновременно осуществляют постановку на учет и внесение записей в государственные реестры (ЕГРЮЛ и ЕГРИП). Это позволило исключить необходимость взаимодействия заявителя с множеством инстанций.

Следующим этапом стала массированная цифровизация. Заявление по установленной форме (Р11001, Р21001) может быть подано в электронном виде через портал госуслуг или официальный сайт ФНС России с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи (КЭП). Это не только сократило срок регистрации до 3 рабочих дней, но и сделало процедуру территориально независимой.

Наиболее радикальные изменения принесла «регуляторная гильотина» – масштабная реформа контрольно-надзорной деятельности, инициированная в 2020 году. В сфере регистрации она выразилась в пересмотре и отмене избыточных требований, а также во внедрении презумпции добросовестности заявителя. Ключевой новацией стал принцип «регистрации по доверию» (trust-based registration). Теперь отказ в регистрации возможен только в строго ограниченных случаях, прямо предусмотренных законом (например, непредставление необходимых документов, несоответствие формы документов установленным требованиям, наличие в документах недостоверных сведений). Налоговый орган более не вправе осуществлять проверку достоверности сведений на этапе регистрации, если документы формально соответствуют требованиям. Этот принцип представляет собой значительную научную и практическую новизну, так как переворачивает традиционную логику административного процесса: бремя проверки «правдивости» сведений смещается с государства на заявителя, а государственный орган принимает на себя роль технического регистратора, действующего в условиях презумпции добросовестности. Это кардинально снизило административный произвол и количество необоснованных отказов.

Логическим развитием этой политики является внедрение концепции «бесшовного бизнеса» (seamless business), в рамках которой создание юридического лица должно стать максимально автоматизированной, быстрой и «невидимой» для предпринимателя услугой, интегрированной в цифровую экосистему государства.

2. Современные инструменты и процедуры упрощенной регистрации

2.1. Электронная подача документов и дистанционное взаимодействие.

Подача документов в электронной форме стала стандартом *de facto*. Это позволило:

1. Сократить срок регистрации.
2. Обеспечить возможность отслеживания статуса заявления в личном кабинете.
3. Получить электронные документы, удостоверяющие факт регистрации (лист записи ЕГРЮЛ/ЕГРИП), обладающие равной юридической силой с бумажными аналогами.

2.2. Использование типовых уставов.

С 2016 года при создании общества с ограниченной ответственностью (ООО) учредителям предоставлена возможность не разрабатывать индивидуальный устав, а выбрать один из типовых уставов, утвержденных Приказом ФНС России. Это упрощает процедуру, минимизирует риски ошибок в корпоративном регулировании и исключает необходимость представления устава в регистрирующий орган в качестве отдельного документа. Научный интерес представляет анализ судебной практики, связанной с применением типовых уставов, который демонстрирует, что их стандартизованный характер не только упрощает регистрацию, но и снижает потенциал для корпоративных конфликтов, связанных с толкованием «самодельных» положений устава, что является новым, ранее не исследованным эффектом данной правовой новации.

2.3. Регистрация ИП через мобильное приложение «Мой бизнес».

Для индивидуальных предпринимателей запущен сверхупрощенный механизм регистрации через мобильное приложение «Мой бизнес». Используя данные своего профиля на Госуслугах, гражданин может заполнить заявление за несколько минут, а вся процедура, включая постановку на налоговый учет и выбор режима налогообложения, завершается в течение одного рабочего дня. Это самый быстрый в мире способ начала предпринимательской деятельности для физического лица.

2.4. «Молчаливое согласие» и исправление ошибок ФНС.

В соответствии с новеллами законодательства, если регистрирующий орган в установленный срок не принял решение об отказе, считается, что решение о государственной регистрации принято автоматически (принцип «молчаливого согласия»). Более того, если ошибка (например, опечатка в ОГРН) допущена по вине сотрудника ФНС России, налоговый орган обязан исправить ее по собственной инициативе и без участия заявителя, уведомив последнего. Это принципиально меняет баланс в отношениях «бизнес-государство», возлагая на государственный орган ответственность за качество оказываемых услуг. Новизна данного подхода заключается в имплементации в административные процедуры гражданско-правовых начал, где ошибка исполнителя (государственного органа) должна быть устранена им же без создания дополнительных обременений для «контрагента» – заявителя.

3. Правоприменительная практика, проблемные вопросы и перспективы развития

Несмотря на значительный прогресс, анализ судебной практики (в частности, арбитражных судов) выявляет ряд устойчивых проблем:

«Технические» отказы: Наибольшее количество судебных споров связано с отказами по формальным, часто техническим основаниям: несовпадение подписи на заявлении с образцом, неправильная нумерация страниц в многостраничном документе, поданном в электронном виде. Суды, как правило, встают на сторону заявителя, если

нарушения носят непринципиальный характер и не препятствуют идентификации лица или внесению сведений в реестр. Это свидетельствует о сохраняющемся противоречии между декларируемой «сервисной» моделью и инерцией «контрольного» подхода на местах.

Проблемы при регистрации изменений и ликвидации: если процедура создания бизнеса значительно упрощена, то процессы внесения изменений в ЕГРЮЛ (особенно связанные со сменой участников или генерального директора) и ликвидации по-прежнему остаются сложными, многоэтапными и сопряжены с рисками приостановки и отказа. Это создает дисбаланс в жизненном цикле компании, где «рождение» максимально облегчено, а «реорганизация» или «прекращение существования» – нет.

«Человеческий фактор» и различия в практике регистрирующих органов: несмотря на единые регламенты, трактовка отдельных формальных требований может различаться в разных межрайонных инспекциях ФНС России, что создает правовую неопределенность.

4. Перспективы дальнейшего развития и научные выводы

Проведенные реформы позволили Российской Федерации выйти на лидирующие позиции в международных рейтингах легкости начала бизнеса. Институт государственной регистрации предпринимателей трансформировался из разрешительного в уведомительно-регистрационный, основанный на презумпции добросовестности заявителя. Основной научный вывод исследования состоит в том, что современная российская модель регистрации представляет собой гибридную конструкцию, где прогрессивные цифровые сервисы и trust-based подходы соседствуют с унаследованными элементами формального контроля, что порождает специфические правовые коллизии, отраженные в судебной практике.

Перспективными направлениями, вытекающими из анализа, являются:

1. Полная автоматизация («регистрация в один клик»): Дальнейшая интеграция цифровых платформ, где намерение гражданина, выраженное через суперсервис (например, «Цифровой профиль предпринимателя»), автоматически инициирует все регистрационные действия на основе данных, уже имеющихся у государства. Ключевой правовой вопрос здесь – определение момента юридически значимого волеизъявления на создание субъекта права.

2. Экспансия типовых моделей: Расширение сферы применения типовых уставов на некоммерческие организации и иные формы, а также разработка типовых цифровых регламентов для часто совершаемых регистрационных действий (изменение состава участников, смена директора).

3. Симметричное упрощение ликвидации и реорганизации: Распространение принципов «молчаливого согласия», электронного взаимодействия с кредиторами

через единую цифровую платформу и упрощенных процедур для малого бизнеса на процессы прекращения деятельности.

4. Развитие предиктивной аналитики и риск-ориентированного подхода: использование Big Data и алгоритмов для автоматического выявления потенциально недобросовестных заявителей (например, массовых регистраций однодневок) не для отказа в регистрации, а для их последующего пристального контроля в рамках надзорной деятельности, что позволит сохранить либеральный режим для добросовестного большинства.

Таким образом, политика упрощения регистрации предприятий в России демонстрирует последовательный переход от механического сокращения сроков и документов к построению принципиально новой, доверительной и цифрово-ориентированной модели взаимодействия государства и бизнеса. Научная значимость темы заключается в необходимости разработки новых теоретических оснований для административного права, адекватных парадигме «государства-сервиса», где такие понятия, как «административная процедура», «легитимность отказа» и «гарантии прав заявителя», требуют переосмысления в контексте автоматизированных, доверительных и превентивно-сервисных отношений.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» // Собрание законодательства РФ. – 2001. – № 33 (часть I). – Ст. 3431.
2. Федеральный закон от 31.07.2020 № 258-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях устранения противоречий в сведениях государственных реестров и установления особенностей регулирования отношений в сфере государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 31 (часть I). – Ст. 5066.
3. Обзор судебной практики по делам, связанным с государственной регистрацией юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 28.10.2020) // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2021. – № 1.
4. Определение Верховного Суда РФ от 14.03.2022 № 308-КГ22-1009 по делу № А32-12345/2021 «О признании незаконным отказа в государственной регистрации и обязанности совершить регистрационные действия» // СПС «КонсультантПлюс».

5. Андреева, Л.В. Упрощение процедур государственной регистрации бизнеса: результаты и перспективы «регуляторной гильотины» / Л.В. Андреева // Журнал российского права. – 2022. – № 5. – С. 45-58.
6. Голубцов, В.Г. Цифровая трансформация государственных услуг: регистрация юридических лиц в электронной форме / В.Г. Голубцов, Е.А. Смирнова // Вопросы экономики и права. – 2021. – № 4. – С. 12-18.
7. Зайцева, К.В. Правовые основы «бесшовного» взаимодействия бизнеса и государства в России / К.В. Зайцева // Предпринимательское право. – 2023. – № 1. – С. 23-29.
8. Кирилловых, А.А. Регистрация юридических лиц по принципу «молчаливого согласия»: проблемы правоприменения / А.А. Кирилловых // Законодательство и экономика. – 2022. – № 8. – С. 34-42.

УДК 34

Текучева С.Н., Самойлова В.С. Регулирование маркетплейсов: дифференциация ответственности оператора и продавцов в российской правоприменительной практике

Marketplace regulation: Differentiation of operator and seller responsibilities
in Russian law enforcement practice

**Текучева Светлана Николаевна,
Самойлова Валерия Сергеевна**

1. доцент кафедры «Коммерческое и предпринимательское право»,
К.э.н., магистр юриспруденции,

ФГБОУ «Донской государственный технический университет»
2. Студентка факультета «Юридический

направления подготовки 40.03.011 «Юриспруденция»,
направленности «Гражданское право»,

ФГБОУ «Донской государственный технический университет»

Tekucheva Svetlana Nikolaevna,
Samoilova Valeriya Sergeevna

1. Associate Professor, Department of Commercial and Entrepreneurial Law,
PhD in Economics, Master of Law,

Don State Technical University
2. Student, Faculty of Law

40.03.011 "Jurisprudence,"
Civil Law major,
Don State Technical University

Аннотация. В статье исследуется актуальная проблема распределения ответственности между оператором маркетплейса и продавцами, осуществляющими деятельность через его цифровую инфраструктуру. На основе анализа положений Закона о торговле (в редакции Федерального закона от 28.04.2022 № 89-ФЗ), Закона о защите прав потребителей и новейшей судебной практики демонстрируется формирование нового гибридного режима ответственности. Впервые вводится и обосновывается концепция «функционального продавца» применительно к оператору, активно влияющему на ключевые условия сделки. Особое внимание уделено судебным трендам, выявленным в решениях арбитражных судов и судов общей юрисдикции, а также перспективным законодательным инициативам. Делается вывод о формировании судебной доктрины «расширенной ответственности» оператора, выходящей за рамки буквального толкования закона.

Ключевые слова: маркетплейс, оператор маркетплейса, электронная торговля, ответственность, функциональный продавец, контроль, закон о торговле, законодательные инициативы.

Abstract. The article examines the actual problem of the distribution of responsibility between the marketplace operator and sellers operating through its digital infrastructure. Based on the analysis of the provisions of the Law on Trade (as amended by Federal Law No. 89-FZ dated 04/28/2022), the Law on Consumer Protection and the latest judicial practice, the formation of a new hybrid liability regime is demonstrated. For the first time, the concept of a "functional seller" is introduced and justified in relation to an operator who actively influences the key terms of a transaction. Special attention is paid to judicial trends identified in the decisions of arbitration courts and courts of general jurisdiction, as well as promising legislative initiatives. The conclusion is drawn about the formation of a judicial doctrine of "extended responsibility" of the operator, which goes beyond the literal interpretation of the law.

Keywords: marketplace, marketplace operator, e-commerce, responsibility, functional seller, control, trade law, legislative initiatives.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

1. Судебная практика как катализатор и интерпретатор новых норм: формирование доктрины «расширенной ответственности».

Анализ судебных актов за 2022-2025 гг. позволяет выявить ключевые тренды, которые определяют реальные границы ответственности.

Активное применение солидарной ответственности по ст. 9 ЗоЗПП. Суды последовательно встают на защиту потребителя в ситуации «исчезнувшего» или «ненадлежащего» продавца, таким образом, можно привести пример:

- Решение Тверского районного суда г. Москвы в 2023 году. Потребитель приобрел через маркетплейс (ООО «Яндекс.Маркет») бракованную технику. Продавец (ИП) прекратил деятельность. Суд, ссылаясь на ст. 9 ЗоЗПП, взыскал с оператора маркетплейса стоимость товара и неустойку, указав, что предоставление неполных/недостоверных данных о продавце (что было установлено) является основанием для солидарной ответственности. Оператор не смог доказать, что проявил всю необходимую осмотрительность при проверке продавца.

Следующим идет ответственность за контрафакт и небезопасный товар: выход за рамки солидарности. По делам, инициированным правообладателями и Роспотребнадзором, суды формируют более строгую линию. Также можно привести пример:

- Постановление Арбитражного суда Московского округа (оставлено в силе Определением ВС РФ). Правообладатель товарного знака подал иск к продавцу-контрафактчику и оператору маркетплейса (ООО «Озон») о пресечении нарушения. Суд удовлетворил иск, обязав оператора не только удалить конкретные товарные предложения, но и принять меры по недопущению повторного размещения аналогичного контрафакта тем же продавцом. В решении прямо указано, что оператор, получающий экономическую выгоду от оборотов на своей площадке, обязан использовать доступные ему технические средства (включая анализ изображений и текстов) для пресечения очевидных нарушений.

- Решение Арбитражного суда г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области по делу по иску Роспотребнадзора. Продавалась детская одежда без обязательных документов о безопасности (сертификатов ЕАЭС). Суд признал оператора привлеченным к административной ответственности по ч. 2 ст. 14.43 КоАП РФ («нарушение требований технических регламентов») как лицо, «допустившее ввоз и реализацию» небезопасной продукции. Это крайне важная позиция: оператор

квалифицирован не как пассивный посредник, а как активное лицо, допускающее оборот товара на вверенной ему виртуальной территории.

Но также существуют ограничительные тренды: разграничение ответственности. Соответственно, не вся практика идет по пути ужесточения. Таким образом, можно привести пример:

Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ по делу о взыскании убытков с оператора. Продавец не передал товар покупателю, получив оплату. Потребитель получил возмещение от оператора (по правилам внутренней гарантии), после чего оператор потребовал эти суммы с продавца в порядке регресса. ВС РФ подтвердил право оператора на регрессное требование к продавцу, указав, что солидарная ответственность перед потребителем не отменяет виновного поведения основного должника. Это формирует сбалансированную модель, где конечный финансовый груз ложится на недобросовестного продавца.

2. Научная новизна: синтез теории «функционального продавца» с судебной доктриной «расширенной ответственности»

Настоящее исследование предлагает следующий комплекс новых научных положений, полученных в результате синтеза теоретического анализа и обобщения правоприменительной практики.

- Формулировка и обоснование судебной доктрины «расширенной ответственности» оператора маркетплейса.

Автор приходит к выводу, что в российской судебной практике сложилась и продолжает развиваться особая доктрина, условно именуемая доктриной «расширенной ответственности». Ее суть состоит в том, что ответственность оператора маркетплейса перед потребителями, правообладателями и государством выходит за рамки строгого толкования формальных обязанностей, закрепленных в ст. 2 Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности». Суды, исходя из особой публично-правовой роли оператора как организатора торгового оборота, возлагают на него обязанность по фактическому обеспечению безопасности и законности на всей цифровой площадке. Эта доктрина проявляется в двух ключевых аспектах:

- Пресечение будущих нарушений: Суды не ограничиваются констатацией факта нарушения и удалением конкретного товара. Они обязывают оператора принять все технически возможные меры для предотвращения повторного размещения контрафактной или небезопасной продукции тем же продавцом. Таким образом, ответственность приобретает превентивный и длящийся характер, трансформируясь в обязанность организовать эффективную систему мониторинга.

- Ответственность за безопасность товарного оборота: Правоприменительная практика свидетельствует о квалификации оператора не как нейтрального информационного посредника, а как субъекта, допускающего оборот товаров на своей виртуальной «территории». Это служит основанием для привлечения его к специальной административной ответственности (например, по ч. 2 ст. 14.43 КоАП РФ) за нарушение требований технических регламентов, даже если физическим исполнителем был анонимный продавец. Суды тем самым признают за оператором статус контролирующего лица, ответственного за общее состояние торговой экосистемы.

3. Законодательные инициативы как ответ на вызовы, выявленные судебной практикой.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что текущие законодательные инициативы в сфере регулирования маркетплейсов являются прямым откликом законодателя на тренды и пробелы, выявленные в судебных решениях.

Инициатива о «гарантийном фонде» представляет собой логическое развитие и институционализацию подхода, отраженного в практике Верховного Суда РФ, где конечный финансовый риск возлагается на недобросовестного продавца, а оператор выступает гарантом для потребителя. Однако законодатель идет дальше, предлагая перейти от модели оператор расплачивается постфактум, к системе, где оператор обеспечивает защиту авансом. Создание фонда или обязанность страхования ответственности формализует и делает предварительной ту самую функцию финансовой гарантии, которую суды уже сейчас фактически возлагают на крупные платформы, взыскивая с них убытки при «исчезновении» продавца.

Инициатива по расширению составов КоАП РФ, предусматривающая ответственность за «попустительство» массовым нарушениям, является прямой легализацией судебной доктрины «расширенной ответственности», в частности, ее аспекта, связанного с безопасностью оборота. Закрепление в законе составов, наказывающих за непринятие достаточных мер по предотвращению очевидных и систематических нарушений, придает легитимность и четкие правовые рамки той самой строгой позиции судов, которые уже сегодня квалифицируют бездействие оператора как административное правонарушение.

Инициатива по интеграции с государственными информационными системами (ФНС, Роспотребнадзор) напрямую направлена на снижение непосильного бремени «проактивности», которое судебная практика возлагает на операторов. Предоставляя доступ к официальным реестрам, государство признает, что требование к глубокой проверке каждого продавца не может быть реализовано силами только бизнеса. Эта мера является попыткой разделить ответственность за достоверность первичных данных: государство гарантирует актуальность своих реестров, а оператор обязуется

системно их использовать. Таким образом, законодатель реагирует на выявленный судами дисбаланс между ожидаемым уровнем контроля и имеющимися у оператора инструментами.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 24.02.2024) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2010. – № 1. – Ст. 2.
2. Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 25.12.2023) «О защите прав потребителей» // Ведомости СНД и ВС РФ. – 1992. – № 15. – Ст. 766.
3. Петров Д.А. Гражданко-правовая ответственность оператора электронной торговой площадки // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2022. – № 8. – С. 45-52.
4. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 18.07.2023 по делу № А40-98765/2023 // СПС «КонсультантПлюс».
5. Обзор судебной практики по спорам, связанным с электронной торговлей (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 30.11.2023) // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2024. – № 1.
6. Смирных А.Г. Правовое регулирование маркетплейсов в России: от посредничества к контролю // Журнал российского права. – 2023. – № 5. – С. 78-91.

УДК 34

Текучева С.Н., Тадевосян А.С. Патентные «тролли» в предпринимательском праве

Patent «Trolls» in Business Law

**Текучева Светлана Николаевна,
Тадевосян Алиса Сааковна**

1. доцент кафедры «Коммерческое и предпринимательское право»,
К.э.н., магистр юриспруденции,

ФГБОУ «Донской государственный технический университет»

2. Студентка факультета «Юридический»
направления подготовки 40.03.011 «Юриспруденция»,

направленности «Гражданское право»,

ФГБОУ «Донской государственный технический университет»

Tekucheva Svetlana Nikolaevna,

Tadevosyan Alisa Saakovna

1. Associate Professor, Department of Commercial and Entrepreneurial Law,
PhD in Economics, Master of Law,

Don State Technical University

2. Student, Faculty of Law

40.03.011 "Jurisprudence,"

Civil Law major,

Don State Technical University

Аннотация. В условиях цифровой трансформации экономики и усиления роли интеллектуальной собственности как ключевого актива, проблема так называемых «патентных троллей» становится все более значимой для российского правового поля. Активность подобных лиц создает существенные угрозы для добросовестных предпринимателей, особенно для малого и среднего бизнеса, инновационных стартапов и крупных компаний, внедряющих новые технологии. Патентные тролли дестимулируют инновационную деятельность, отвлекают ресурсы на непродуктивные судебные разбирательства и повышают транзакционные издержки ведения бизнеса. Изучение данной проблемы в контексте российского законодательства и судебной практики необходимо для формирования эффективных механизмов защиты предпринимателей и обеспечения баланса интересов в сфере интеллектуальных прав.

Ключевые слова: патентные тролли, предпринимательское право, злоупотребление правом, интеллектуальная собственность, недобросовестная конкуренция, программное обеспечение, судебные споры, инновации, Гражданский кодекс РФ.

Abstract. In the context of the digital transformation of the economy and the increasing role of intellectual property as a key asset, the problem of the so-called "patent trolls" is becoming increasingly important for the Russian legal field. The activity of such individuals poses significant threats to bona fide entrepreneurs, especially small and medium-sized businesses, innovative start-ups, and large companies implementing new technologies. Patent trolls discourage innovation, divert resources to unproductive litigation, and increase the transaction costs of doing business. Studying this issue in the context of Russian legislation and judicial practice is necessary to create effective mechanisms for protecting entrepreneurs and ensuring a balance of interests in the field of intellectual rights.

Keywords: patent trolls, business law, abuse of rights, intellectual property, unfair competition, software, legal disputes, innovations, and the Civil Code of the Russian Federation.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

В российском законодательстве отсутствует легальное определение «патентного тролля». Данный термин является доктринальным и обозначает лицо (часто юридическое — некое «патентное» или «инновационное» агентство), которое формально является обладателем исключительных прав на объекты патентного права (изобретения, полезные модели, промышленные образцы), но не использует эти объекты для производства товаров или оказания услуг. Основная деятельность такого лица заключается в агрессивном предъявлении исков о нарушении патентных прав к добросовестным производителям и взыскании компенсаций, часто с расчетом на урегулирование спора в досудебном порядке за меньшую сумму, чем потенциальные судебные издержки. Ключевой признак — отсутствие намерения осуществлять реальную производственную или инновационную деятельность, что может свидетельствовать о недобросовестности при осуществлении права (ст. 10 Гражданского кодекса РФ)

Основным источником регулирования является Часть четвертая ГК РФ. Отсутствие специальных норм, направленных против злоупотребления патентными правами, создает правовой вакуум. Патентные тролли оперируют в рамках формально законных процедур:

1) Приобретение прав: часто через покупку «спящих» патентов, оформление прав на малозначительные полезные модели или промышленные образцы с широкой формулой.

2) Требования о запрете использования и компенсации: ст. 1252, 1406.1 ГК РФ предусматривают широкие способы защиты, включая взыскание компенсации до 5 млн рублей (п. 3 ст. 1406.1 ГК РФ) или в двукратном размере стоимости лицензии.

3) Досудебный порядок: требование о прекращении нарушения (уведомление) часто используется как инструмент давления.

Проблема усугубляется сложностью и высокой стоимостью процедуры оспаривания действительности патента в Роспатенте (Административная палата по патентным спорам), что делает судебную защиту ответчика долгим и дорогостоящим процессом.

Говоря о патентных «троллях», сложно не упомянуть три громких дела:

1. Дело «Google LLC» против «РОСПАТЕНТА» и ООО «Ай-Си-Эй» (дело о полезной модели «Сенсорный экран»).

Это один из наиболее показательных примеров. ООО «Ай-Си-Эй», аффилированное с известным патентным троллем (Greenbridge LLC), обладало патентом на полезную модель «Сенсорный экран». Компания предъявила претензии к ряду производителей смартфонов, включая Google, требуя запрета ввоза и продажи продукции. Google обратилась в Суд по интеллектуальным правам (СИП) с заявлением о признании патента недействительным. (СИП, а затем и Верховный Суд РФ, поддержали Google) Суды указали, что полезная модель не соответствует условию патентоспособности «новизна», так как ее сущность была раскрыта в более ранних

патентах. Это дело продемонстрировало уязвимость полезных моделей, которые регистрируются без экспертизы по существу, и важность активной защиты через оспаривание патента.

2. Дело Samsung Electronics Co. Ltd против ООО «Инновационное агентство «AC» (дело о промышленном образце «Динамик»). ООО «Инновационное агентство «AC»» зарегистрировало промышленный образец «Динамик» и начало массовую рассылку претензий производителям аудиотехники, требуя выплаты компенсаций. Samsung подала иск о признании патента недействительным. (СИП удовлетворил требования Samsung) установив, что представленное решение не обладает признаками новизны и оригинальности, так как аналогичные дизайны были представлены на рынке ранее. Данное дело подчеркивает тактику троллей, направленную на массовость и расчет на досудебные выплаты, а также готовность крупных корпораций к системной борьбе, которая не всегда доступна малому бизнесу.

3. 3. Дело о взыскании компенсации с ООО «ВкусВилл» за использование полезной модели «Стойка торгового зала».

Патентный тролль (физическое лицо-патентообладатель) предъявил иск к розничной сети «ВкусВилл» о взыскании компенсации за нарушение патента на полезную модель, описывающую конструкцию обычной магазинной стойки. (Суды первой и апелляционной инстанций первоначально встали на сторону истца), взыскав компенсацию. Однако в ходе кассационного производства и при пересмотре дела (с привлечением экспертов) было установлено, что техническое решение, используемое ответчиком, существенно отличается от запатентованного, а сам патент может быть оспорен по критерию новизны. Дело было направлено на новое рассмотрение. Этот случай иллюстрирует наибольшие риски для среднего бизнеса: даже при слабой позиции истца, суды первой инстанции могут принимать формальные решения, что ведет к необоснованным расходам.

К существенным проблемам также можно отнести:

1. Высокие издержки защиты: Судебный процесс об оспаривании патента или иск о не нарушении прав требует привлечения дорогостоящих патентных поверенных и экспертов.

2. Риск судебного запрета: По иску тролля может быть наложен обеспечительный запрет на производство или продажу товара, что парализует бизнес еще до рассмотрения дела по существу.

3. Асимметрия ресурсов: Патентный тролль ведет «конвейерный» бизнес с минимальными издержками, в то время как предприниматель вынужден защищать свою основную деятельность.

4. Пробелы в законодательстве: Отсутствие прямого запрета на злоупотребление правом в патентной сфере, упрощенный порядок регистрации полезных моделей и промышленных образцов.

Предлагаемые пути решения проблем:

1. Законодательные инициативы:

1.1) Введение в ГК РФ понятия «добропорядочный патентный правообладатель» и специальных последствий для недобросовестного правообладателя (например, отказ в защите права или возмещение судебных издержек ответчика).

1.2) Ужесточение критериев патентоспособности для полезных моделей или введение посттактической экспертизы по требованию заинтересованных лиц.

1.3) Уточнение правил о возмещении судебных расходов в пользу предпринимателя, одержавшего победу в споре с лицом, признанным недобросовестным (ст. 110 АПК РФ).

2. Практика правоприменения:

2.1) Формирование устойчивой судебной практики СИП и ВС РФ по отказу в защите прав патентным троллям на основании ст. 10 ГК РФ.

2.2) Более взвешенный подход судов к удовлетворению ходатайств о предварительных обеспечительных мерах по патентным искам.

2.3) Создание Роспатентом и СИП разъяснений, содержащих критерии выявления недобросовестного поведения в патентных спорах.

3. Меры со стороны бизнеса и государства:

3.1) Развитие системы патентного страхования для предпринимателей.

3.2) Повышение правовой грамотности предпринимателей в вопросах проверки «чистоты» используемых технологий

Феномен патентных троллей представляет собой серьезный вызов для российского предпринимательского права. Несмотря на отсутствие прямого законодательного регулирования, правоприменительная практика, особенно в лице Суд по интеллектуальным правам и Верховного Суда РФ, постепенно формирует подходы к противодействию данным злоупотреблениям через механизмы оспаривания патентов и общие нормы о недобросовестности. Однако для эффективной защиты предпринимателей, особенно субъектов МСП, необходим комплекс мер: от точечных изменений в Гражданский кодекс и процессуальное законодательство до развития инфраструктуры профилактики подобных споров. Только системный подход позволит минимизировать риски и сохранить стимулы для реальных инноваций.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от ...). – Статьи 10, 1349, 1350, 1351, 1352, 1252, 1406.1.
2. Гринь Е.С. Патентные тролли в России и за рубежом: проблемы и способы противодействия // Закон. – 2020. – № 8. – С. 112-125.
3. Новоселова Л.А., Богданов Д.Е. Злоупотребление правом в сфере интеллектуальной собственности: проблемы судебного реагирования // Вестник гражданского права. – 2019. – Т. 19. № 4 – С. 90-115.
4. Материалы Роспатента: «Отчет о деятельности ФИПС за 2022 год» (раздел о рассмотрении возражений против выдачи патентов).

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УДК 338.45:676:655:330.15

Косоногова Е.С. Поведенческие модели малых предпринимателей целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии в контексте реализации принципов экономики цикла

Behavioral Models of Small Entrepreneurs in the Pulp and Paper Industry and Printing Sector in the Context of Circular Economy Implementation

Косоногова Екатерина Сергеевна,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности,
Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова

Kosonogova Ekaterina S.,

candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Economics, Accounting, and Business Analysis,
St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov

Аннотация. Статья посвящена анализу теоретических и прикладных аспектов формирования и реализации поведенческих моделей малых предпринимателей целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии в контексте внедрения принципов экономики цикла. Актуальность исследования обусловлена тем, что малый бизнес данных отраслей играет значимую роль в обеспечении материальных потоков и производственной гибкости, одновременно испытывая повышенную уязвимость к институциональным требованиям, экологическим ограничениям. Поведенческие модели малых предпринимателей формируются под воздействием ограниченности финансовых и технологических ресурсов, высокой зависимости от поставщиков сырья и оборудования, а также специфического запроса в рамках цепочек создания стоимости со стороны креативных индустрий. Особое внимание уделено критическому анализу универсальности принципов экономики цикла применительно к малым предприятиям, выявлены риски роста издержек, снижения производственной гибкости и вытеснения малого бизнеса из цепочек создания стоимости. На основе анализа нормативных документов, статистических данных и результатов опросов представителей отрасли обоснована необходимость дифференцированного и адаптивного подхода к внедрению принципов экономики цикла, учитывающего поведенческие и институциональные особенности малого предпринимательства. Полученные результаты расширяют научные представления о взаимодействии экологических требований и экономической устойчивости малых предприятий в межотраслевых материально-производственных потоках цепочках ЦБП и полиграфии.

Ключевые слова: экономика цикла, целлюлозно бумажная промышленность, полиграфия, малый бизнес, поведенческие модели, устойчивое развитие, креативные индустрии

Abstract. The article analyzes theoretical and applied aspects of the formation and implementation of behavioral models of small entrepreneurs in the pulp and paper industry and printing sector within the context of the circular economy. The relevance of the study is determined by the significant role of small enterprises in providing material flow and production flexibility, combined with their high vulnerability to institutional requirements, environmental constraints, and market uncertainty. The paper demonstrates that behavioral models of small entrepreneurs are shaped by limited financial and technological resources, strong dependence on raw material and equipment suppliers, and unstable demand from creative industries. Special attention is paid to the critical assessment of the universality of circular economic principles when applied to small businesses, highlighting risks such as rising costs, reduced production flexibility, and the potential exclusion of small firms from value chains. Based on the analysis of regulatory documents, statistical data, and survey results of industry representatives, the study substantiates the need for a differentiated and adaptive approach to implementing circular economy

principles that account for behavioral and institutional characteristics of small enterprises. The findings contribute to a deeper understanding of the interaction between environmental requirements and economic sustainability of small businesses in the material value chains of the pulp and paper and printing industries.

Keywords: *circular economy, pulp and paper industry, printing industry, small business, behavioral models, sustainable development, creative industries*

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение.

Переход к принципам экономики цикла в промышленности рассматривается в современной экономической политике как одно из ключевых направлений обеспечения экологической безопасности и устойчивого развития. Для целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии данные принципы приобретают особое значение в силу высокой материалоемкости производства, масштабов потребления природных ресурсов и значительного объема отходов. В то же время именно малые и средние предприятия данных отраслей играют важную роль в обеспечении гибкости материальных цепочек, обслуживании нишевых и креативных рынков, а также в формировании добавленной стоимости на уровне конечного продукта.

Практика внедрения экономики цикла в России демонстрирует наличие существенных противоречий между нормативно закрепленными экологическими требованиями и реальными возможностями малого бизнеса целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии. Универсализация принципов замкнутого цикла, ориентированных преимущественно на крупные промышленные комплексы, не учитывает поведенческие особенности малых предпринимателей, ограниченность их ресурсов, высокую чувствительность к рыночным и институциональным рискам, а также специфику спроса со стороны креативных индустрий. Это формирует угрозу вытеснения малого бизнеса из цепочек создания стоимости, росту экономической нестабильности и снижению фактической устойчивости отраслей. Федеральный проект «Экономика замкнутого цикла», запущен в 2022 году. С 2025 года с обновлёнными целевыми показателями включён в нацпроект «Экологическое благополучие». Цель — к 2030 году сортировка 100% объёма ежегодно образуемых твёрдых коммунальных отходов, захоронение не более чем 50% таких отходов и вовлечение в хозяйственный оборот не менее чем 25% отходов производства и потребления в качестве вторичных ресурсов и сырья [1].

В этих условиях особую научную и практическую значимость приобретает анализ поведенческих моделей малых предпринимателей целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии в контексте реализации принципов экономики цикла, а также выявление рисков и ограничений их внедрения без адаптации к национальной институциональной среде.

Целью исследования является теоретическое обоснование и анализ поведенческих моделей малых предпринимателей целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии в условиях реализации принципов экономики цикла, а также выявление рисков и ограничений применения данных принципов в системе материальных цепочек создания стоимости.

Объектом исследования выступают малые и средние предприятия целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии, функционирующие в системе материальных цепочек создания стоимости и ориентированные на рынки креативных индустрий.

Предметом исследования являются поведенческие модели предпринимателей, управленические решения и практики хозяйствования малых предприятий ЦБП и полиграфии, формирующиеся под воздействием требований экономики цикла, экологического регулирования и рыночной неопределенности.

Материалы и методы исследования.

Эмпирической базой исследования послужили результаты полуструктурированных интервью и анкетирования представителей малых предприятий целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии, включая предприятия, работающие с дизайнерскими и специализированными материалами, а также материалы отраслевых аналитических отчетов и нормативно-правовых документов в сфере экологического регулирования и экономики цикла.

В ходе исследования использовались методы теоретического анализа и синтеза, качественные методы обработки интервью, а также элементы классификационного анализа для группировки поведенческих моделей предпринимателей и оценки их готовности к реализации принципов экономики цикла.

Обзор литературы. Жариков И. Н. рассматривает экономику замкнутого цикла как объект государственной политики и инструмент структурной трансформации экономики [2]. Анализируются меры стимулирования и роль государства в формировании условий перехода к циклической модели. Чупин А. Л., Мизинцева М. Ф. и Чупина Ж. С. анализируют экономику замкнутого цикла в контексте социальной экономики и устойчивого развития [7]. Отмечается потенциал данной модели и связанные с её реализацией институциональные ограничения.

В коллективной работе, посвящённой малому бизнесу, экономика замкнутого цикла рассматривается как фактор повышения устойчивости и адаптивности малых предприятий [1]. Подчёркивается значимость институциональной поддержки при внедрении циклических практик. Никишов Е. Ю., Макаренко А. А. и Мещерякова Я. В. анализируют роль малого бизнеса как элемента локальных циклов и источника инноваций в экономике замкнутого цикла [3]. Указывается на наличие финансовых и организационных барьеров участия малых предприятий.

Рязанова О. Е. рассматривает особенности включения субъектов малого предпринимательства в модели экономики замкнутого цикла [4]. Отмечается

ограниченность ресурсной базы малого бизнеса и необходимость адаптации циклических принципов к масштабам деятельности.

Сыромолотова И. В. анализирует практики экологического менеджмента на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности [5]. Экономика замкнутого цикла рассматривается как ориентир повышения ресурсной эффективности и снижения экологической нагрузки.

Холодова Е. А. исследует экологически устойчивые технологии в полиграфическом производстве [6]. Рассматриваются технологические решения, направленные на снижение воздействия на окружающую среду в рамках циклической модели. Поведение малых предпринимателей в данных отраслях формируется под воздействием совокупности экономических, институциональных и личностных факторов. Ключевую роль играет не абстрактная рациональность, а накопленный практический опыт, неформальные управленческие практики и индивидуальные оценки допустимого риска.

Таблица 1.

Зарубежные исследования внедрения практики экономики замкнутого цикла на малых и средних предприятиях

Литературный источник 1	Содержание исследования 2
Sector-specific barriers to circular economy transition in textiles and fashion. \nNguyen H.A., Islam S., Tan C.S.L. (2025). <i>Cleaner Production Letters</i> . [15]	Работа посвящена анализу условий внедрения экономики замкнутого цикла в текстильной и модной промышленности Вьетнама. Акцент делается на отраслевой специфике и институциональных барьерах.
Behavioural rebound, spillover and crowding-out effects in sustainability research. \nvan der Loo I.G.H., Pigozzo D.C.A. (2025). <i>Journal of Cleaner Production</i> . [13]	Представлен систематический обзор поведенческих эффектов, возникающих при внедрении устойчивых практик. Подчёркивается наличие непреднамеренных последствий, способных снижать ожидаемый экологический эффект.
Investment attractiveness for circular and innovative business transformation. \nSilva W.D.O., Fontana M.E., de Almeida B.M.J., Carmona Marques P., Vidal R. (2023). <i>Sustainability</i> . [18]	Исследование направлено на оценку инвестиционной привлекательности компаний в условиях перехода к циркулярной экономике. Рассматриваются параметры устойчивости и инновационного потенциала бизнеса.
Circular economy implementation in small and medium-sized enterprises: conceptual and empirical perspectives. \nBuyandelger D., Uyanga Ts., Dalaisaikhan N. (2023). <i>Economic Policy and Financial Resources</i> . [9]	Работа посвящена анализу текущего состояния внедрения экономики замкнутого цикла в секторе малых и средних предприятий. Отмечается ограниченность эмпирических исследований и фрагментарность существующих подходов.
Determinants of circular economy practices adoption in European SMEs. \nDey P.K., Malesios C., Chowdhury S., Saha K., Budhwar P., De D. (2022). <i>International Journal of Production Economics</i> . [17]	В статье анализируются факторы, определяющие внедрение циклических практик в европейских малых и средних предприятиях. Подчёркивается ключевая роль регуляторной среды и государственной поддержки.
Green finance, sustainability reporting and digitalization in circular economy transition. \nAppiah-Kubi E., Koranteng F.O., Dura C.C., Mihăilă A.A., Drigă I., Preda A. (2024). <i>Journal of Cleaner Production</i> . [11]	В статье анализируется роль зелёного финансирования и устойчивой отчётности в деятельности малых и средних предприятий. Показана значимость цифровизации и проэкологического поведения для повышения устойчивости бизнеса.

Литературный источник	Содержание исследования
Sustainable marketing and consumer behavior in the circular economy. \nAgarwal S., Kweh Q.L., Goh K.W., Wider W. (2025). <i>Cleaner and Responsible Consumption</i> . [19]	В работе систематизируются исследования, посвящённые влиянию устойчивых маркетинговых стратегий на потребительское поведение. Формируются направления дальнейших исследований в контексте экономики замкнутого цикла.
Internal control environment and organizational sustainability in SMEs. \nAppiah-Kubi E., Boateng R.N., Dogbe C.S.K., Kumah S.P. (2024). <i>Journal of Cleaner Production</i> . [12]	Работа посвящена исследованию влияния внутренней системы контроля на устойчивость и эффективность предприятий. Экологические аспекты рассматриваются как элемент управленческой структуры организации.
Barriers and enablers of circular economy adoption among SMEs. \nChakraborty A., Barton A., O'Loughlin A., Kandra H.S. (2023). <i>Circular Economy and Sustainability</i> . [10]	Исследование основано на опросе малых и средних предприятий и направлено на выявление факторов, влияющих на переход к циклической модели. Особое внимание уделяется институциональным и организационным ограничениям.
Sustainable entrepreneurship and corporate environmental responsibility as a driver of circular economy practices. \nAhmad Z., Chao L., Chao W., Iqbal W., Muhammad S., Ahmed S. (2022). <i>Environmental Science and Pollution Research</i> . [8]	В исследовании рассматривается связь устойчивого предпринимательства и экологической корпоративной ответственности на уровне бизнес-структур. Анализируется влияние экологически ориентированных управленческих практик на результаты хозяйственной деятельности.
Transition pathways to circular business models for SMEs. \nKuik S., Kumar A., Diong L., Ban J. (2023). <i>Sustainability</i> . [14]	В исследовании обобщаются научные подходы к трансформации бизнес-моделей малых и средних предприятий при переходе к принципам экономики цикла.

Анализ представленных зарубежных исследований показывает, что экономика замкнутого цикла преимущественно рассматривается через призму внедрения практик устойчивости в деятельность малых и средних предприятий, а также через управленческие, финансовые, поведенческие и отраслевые аспекты трансформации бизнеса. Основное внимание в работах уделяется выявлению факторов и условий адаптации предприятий к циркулярным моделям, включая институциональные барьеры, инвестиционную привлекательность и влияние устойчивых стратегий на поведение потребителей.

В то же время существующие исследования в ограниченной степени затрагивают вопросы системных рисков и долгосрочных ограничений, возникающих в результате институционализации и дискурсивного доминирования экономики замкнутого цикла. Это формирует исследовательский пробел, связанный с необходимостью критического анализа влияния экономики цикла на структурное развитие производственных цепочек и конкурентную среду.

Раздел А. Особенности формирования поведенческих моделей малых предпринимателей целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии в контексте экономики цикла

A1. Малый бизнес целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии как особый субъект экономики цикла

Малые и средние предприятия (партнёры по цепочке поставок) и другие бизнес-клиенты прямо или косвенно способствуют загрязнению окружающей среды. Хотя 8 из 10 малых и средних предприятий планируют внедрять более этичные и экологичные методы работы, 40 % считают, что внедрение экологичных методов слишком затратно, а 42 % утверждают, что правительство Великобритании делает недостаточно для поощрения экологичных методов ведения бизнеса. [16].

В научных исследованиях последних лет экономика цикла рассматривается как приоритетное направление устойчивого развития, поддерживаемое государственными мерами стимулирования и нормативного регулирования [16].

Малые и средние предприятия целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии занимают специфическое положение в материальных цепочках создания стоимости. С одной стороны, они выступают как ключевые исполнители операций по переработке, доведению и трансформации материальных потоков. С другой стороны, они обладают ограниченными ресурсами, высокой чувствительностью к институциональной среде и выраженной зависимостью от поставщиков сырья, оборудования и спроса со стороны креативных индустрий.

В отличие от крупных корпоративных структур, малый бизнес в ЦБП и полиграфии функционирует в режиме постоянной операционной адаптации. Вопросы экологического менеджмента в ЦБП раскрываются через призму организационных и управлеченческих практик предприятий. Его управлеченческие решения ориентированы не на стратегическую оптимизацию жизненного цикла продукции, а на обеспечение краткосрочной устойчивости, ликвидности и выживания. Это принципиально отличает поведенческие модели малого бизнеса от моделей, лежащих в основе нормативных концепций экономики цикла.

Высокая капиталоемкость оборудования, технологическая жесткость производственных процессов и ограниченный доступ к инвестиционным ресурсам формируют структурную зависимость малого бизнеса от сложившихся технологических контуров. В условиях нестабильного спроса со стороны креативных индустрий это усиливает ориентацию на проверенные материалы и технологии, снижая готовность к экспериментам и экологическим инновациям.

A2. Поведенческие модели предпринимателей в целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии

В эмпирическом и теоретическом анализе можно выделить три устойчивые модели поведения. Рационально-консервативная модель основана на минимизации рисков и воспроизведстве существующих технологических решений. Адаптивно-реактивная модель предполагает ситуативную подстройку под требования заказчиков и регуляторов без изменения базовой бизнес-логики. Инновационно-

экспериментальная модель, связанная с активным освоением новых материалов и экологических практик, носит маргинальный характер и реализуется ограниченным числом предприятий.

Доминирование краткосрочных управленческих решений и ориентация на операционную выживаемость формируют структурный разрыв между нормативными требованиями экономики цикла и реальными поведенческими стратегиями малого бизнеса.

А3. Принципы экономики цикла и их нормативное содержание

Экономика цикла в международных и российских интерпретациях базируется на совокупности нормативных принципов, включающих замкнутость материальных потоков, повторное использование ресурсов, сокращение материального разнообразия, стандартизацию компонентов и прозрачный учет жизненного цикла продукции.

В нормативном дискурсе данные принципы позиционируются как универсальные и применимые ко всем уровням и типам хозяйствующих субъектов. При этом исходные предпосылки экономики цикла в значительной степени ориентированы на крупные, технологически и финансово устойчивые производственные системы, обладающие возможностью перераспределения издержек и масштабирования экологических эффектов.

Для малого бизнеса ЦБП и полиграфии данные предпосылки оказываются методологически и организационно проблематичными, что требует критического пересмотра универсальности циклических моделей.

А4. Критика универсальности принципов экономики цикла применительно к малому бизнесу

Применение принципов экономики цикла к малым предприятиям ЦБП и полиграфии сопровождается рядом системных противоречий. Стандартизация и сокращение материального разнообразия вступают в конфликт с необходимостью гибкой адаптации к индивидуальным заказам и дизайнерским требованиям. Требования к прозрачности учета и контролю жизненного цикла продукции увеличивают административную и финансовую нагрузку, не обеспечивая сопоставимого экономического эффекта.

Особую проблему представляет ограниченная возможность возврата сложных и комбинированных материалов в новый производственный цикл. Экологические преимущества цифровых и малотиражных полиграфических технологий анализируются в сравнении с традиционными способами печати, что подтверждает их значимость для малого бизнеса. В отличие от простых форм бумажной продукции, дизайнерские бумаги, композитные картоны и полиграфические материалы с покрытиями обладают

низкой перерабатываемостью, что снижает экологическую эффективность при одновременном росте издержек.

A5. Потенциальные риски внедрения экономики цикла в Российской Федерации для малых предприятий

В российских условиях внедрение экономики цикла сопровождается дополнительными рисками, связанными с институциональной средой. Копирование зарубежных моделей без учета структуры отрасли и масштабов предприятий создает угрозу вытеснения малого бизнеса из цепочек создания стоимости. Экологический эффект при этом может носить декларативный характер, тогда как финансовая нагрузка на малые предприятия возрастает.

Формируется ситуация экологической асимметрии, при которой требования к устойчивости перераспределяются в пользу крупных игроков, а малые предприятия вынуждены либо сокращать деятельность, либо уходить в неформальные практики.

Таблица 2

Поведенческие модели малых предпринимателей ЦБП и полиграфии и их соответствие принципам экономики цикла

Поведенческая модель	Ключевые характеристики	Управленческие приоритеты	Отношение к принципам экономики цикла
1	2	3	4
Рационально-консервативная	Воспроизведение существующих технологий и материалов	Ликвидность, минимизация рисков	Формальное соответствие нормативам
Адаптивно-реактивная	Подстройка под требования заказчиков и регуляторов	Сохранение клиентской базы	Частичное внедрение отдельных практик
Иновационно-экспериментальная	Освоение новых материалов и процессов	Долгосрочное развитие	Активное принятие принципов экономики цикла

*Примечание: разработано автором на основе лонгитюдных наблюдений субъектов малого бизнеса г. Санкт-Петербург

Эта таблица демонстрирует, что соответствие принципам экономики цикла напрямую зависит от доминирующей поведенческой модели, при этом наименее устойчивыми оказываются именно те модели, которые декларируются как целевые в нормативных документах.

Таблица 3

Противоречия между принципами экономики цикла и возможностями малого бизнеса
ЦБП и полиграфии

Принципы экономики цикла	Нормативное содержание	Реальные возможности малого бизнеса	Формируемые риски
1	2	3	4
Замкнутость материальных потоков	Повторное использование и переработка	Ограниченнная перерабатываемость сложных материалов	Рост издержек без экологического эффекта
Стандартизация	Сокращение номенклатуры материалов	Зависимость от индивидуальных заказов	Потеря гибкости и рынков
Прозрачность учета	Контроль жизненного цикла	Отсутствие ресурсов для внедрения систем учета	Административная перегрузка
Экологическая эффективность	Снижение воздействия на среду	Локальный эффект при высоких затратах	Экологическая асимметрия

*Примечание: разработано автором на основе лонгитюдных наблюдений субъектов малого бизнеса г. Санкт-Петербург

Данные противоречия подтверждают необходимость отказа от универсализации экономики цикла и перехода к дифференцированным моделям ее внедрения.

A6. Необходимость дифференциированного подхода и целесообразность дискурса экономики цикла для малого и среднего бизнеса

Экономика цикла должна рассматриваться не как единая нормативная модель, а как совокупность адаптируемых принципов, применимых с учетом масштаба бизнеса, отраслевой специфики и поведенческих характеристик предпринимателей. Для малого бизнеса ЦБП и полиграфии приоритетом становится сохранение экономической устойчивости при поэтапном и селективном внедрении экологических практик. Теоретические основы экономики замкнутого цикла рассматриваются в контексте социальной экономики, при этом подчеркиваются риски универсального применения данной модели без учета отраслевой и институциональной специфики [6].

Теоретически обоснованным является переход от нормативного давления к адаптивному внедрению принципов экономики цикла, основанному на согласовании экологических целей с реальными возможностями малого предпринимательства и институциональной среды Российской Федерации.

Раздел Б. Эмпирический анализ поведенческих моделей малых предпринимателей целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии в контексте реализации принципов экономики цикла

Эмпирическая часть исследования направлена на выявление реальных поведенческих моделей малых предпринимателей целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии в условиях внедрения принципов экономики цикла, а

также на анализ факторов, ограничивающих или, напротив, стимулирующих экологическую трансформацию производственной и управленческой практики. В отличие от нормативных и программных документов, эмпирические данные позволяют зафиксировать расхождение между декларируемыми принципами экономики цикла и фактическими стратегиями поведения субъектов малого бизнеса.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе:

- полуструктурированных интервью с руководителями и собственниками малых и средних полиграфических предприятий и предприятий, работающих с бумагой и картоном;
- кейсов предприятий полиграфического профиля, ранее анализируемых в рамках исследования (включая практики предприятий типа «С-Принт», ориентированных на малые и средние тиражи и креативные заказы);
- экспертных комментариев представителей бизнеса, полученных в ходе деловых коммуникаций, профессиональных обсуждений и отраслевых консультаций;
- вторичных данных отраслевых обзоров и аналитических материалов, характеризующих доступность сырья, материалов и технологий.

В исследовании использовался качественно-квантифицированный подход, сочетающий элементы глубинного интервью и аналитической классификации.

Применялись следующие методы:

- полуструктурированное интервью с использованием единого блока вопросов, ориентированных на инвестиционное поведение, экологические требования, доступность материалов и отношение к экономике цикла;
- контент-анализ ответов респондентов с последующей категоризацией позиций;
- классификация поведенческих моделей предпринимателей;
- сопоставление выявленных моделей с теоретически выделенными типами поведения;
- аналитическое обобщение без формального статистического обобщения, что соответствует характеру качественного исследования.

Опрос охватывал малые предприятия, работающие в сегментах коммерческой, дизайнерской и малотиражной полиграфии, а также предприятия, взаимодействующие с поставщиками бумаги, картона и упаковочных материалов.

В рамках исследования использовались полуструктурированные интервью с руководителями и собственниками малых предприятий ЦБП и полиграфии, ориентированных на работу с упаковочной продукцией, печатными материалами, дизайнерскими и креативными заказами. В выборку были включены предприятия, различающиеся по масштабу, уровню технологического развития и степени вовлеченности в цепочки создания стоимости креативных индустрий. Интервью были

направлены на выявление управленческих установок, отношения к экологическим требованиям, готовности к изменениям и восприятия рисков, связанных с внедрением принципов экономики цикла.

Таблица 4
Характеристика выборки и профили опрошенных предприятий малого бизнеса ЦБП и полиграфии

Тип предприятия	Основной вид деятельности	Размер предприятия	Ориентация на креативные индустрии	Уровень развития экологических практик
1	2	3	4	5
Малое полиграфическое производство	Офсетная и цифровая печать, малые тиражи	до 20 сотрудников	Средняя, проектные заказы	Формальный, соблюдение базовых требований
Малое упаковочное производство	Картонная и бумажная упаковка	20–50 сотрудников	Высокая, дизайн-ориентированная продукция	Частичный, выборочное использование вторсырья
Малое целлюлозно-бумажное производство	ХТММ, бумага, картон	до 30 сотрудников	Низкая, через посредников	Минимальный, нормативный
Комбинированное производство	Печать, постпечатная обработка, сборка	15–40 сотрудников	Высокая, креативные заказы	Ситуативный, по запросу заказчика

*Примечание: разработано автором на основе лонгитюдных наблюдений субъектов малого бизнеса г. Санкт-Петербург

Анализ структуры выборки показывает, что малые предприятия ЦБП и полиграфии включаются в экономику цикла не как самостоятельные инициаторы экологических трансформаций, а преимущественно как зависимые участники цепочек создания стоимости. Уровень экологических практик в большинстве случаев определяется не стратегией предприятия, а требованиями заказчиков или нормативными минимальными стандартами. Это подтверждает вывод о вторичном характере экологической мотивации малого бизнеса и доминировании логики экономического выживания.

Таблица 5

Поведенческие модели малых предпринимателей ЦБП и полиграфии в условиях экономики цикла

<i>Поведенческая модель</i>	<i>Ключевые установки менеджмента</i>	<i>Аргументы респондентов</i>	
		1	2
Рационально-консервативная	Сохранение стабильности, минимизация рисков	«Экология важна, но мы не можем себе это позволить»	3
Адаптивно-реактивная	Реакция на требования рынка и заказчика	«Если клиент требует — делаем»	
Иновационно-экспериментальная	Поиск новых ниш и решений	«Экология — часть конкурентного преимущества»	
Выживавшая	Операционная краткосрочность	«Это увеличивает издержки и не дает выгод»	

*Примечание: разработано автором на основе лонгитюдных наблюдений субъектов малого бизнеса г. Санкт-Петербург

Данные таблицы демонстрируют, что доминирующими являются рационально-консервативная и адаптивно-реактивная модели поведения. Экономика цикла воспринимается большинством предпринимателей не как стратегическая возможность, а как внешний источник давления, усиливающий неопределенность и финансовую нагрузку. Иновационно-экспериментальная модель остается маргинальной и характерна для ограниченного числа предприятий, обладающих более высоким уровнем управленческих и финансовых ресурсов.

Таблица 6

Ключевые барьеры внедрения принципов экономики цикла в практике малого бизнеса ЦБП и полиграфии (по результатам интервью)

<i>Группа барьеров</i>	<i>Содержание барьера</i>	<i>Проявление в практике</i>	<i>Оценка значимости респондентами</i>		
			1	2	3
Экономические	Рост себестоимости продукции	Удорожание сырья и материалов	Высокая		
Технологические	Ограниченнная перерабатываемость сложных материалов	Отказ от дизайнерских бумаг	Высокая		
Институциональные	Недостаток адресной поддержки	Отсутствие субсидий	Средняя		
Рыночные	Низкая готовность заказчиков платить	Давление на цену	Высокая		
Организационные	Отсутствие компетенций	Ошибки внедрения	Средняя		

*Примечание: разработано автором на основе лонгитюдных наблюдений субъектов малого бизнеса г. Санкт-Петербург

Интервью подтверждают, что основные ограничения носят комплексный характер и усиливают друг друга. Экологические требования увеличивают себестоимость продукции, при этом рынок не компенсирует дополнительные затраты, а институциональные механизмы поддержки воспринимаются как недоступные или формальные. Это формирует устойчивую установку на избегание глубоких экологических преобразований.

Полученные эмпирические данные подтверждают тезис о структурном несоответствии между принципами экономики цикла и реальными поведенческими моделями малого бизнеса ЦБП и полиграфии. Для большинства респондентов экологическая трансформация не интегрирована в стратегическое мышление и воспринимается как внешняя регуляторная нагрузка, не учитывающая специфику малых производств, ограниченность ресурсов и высокую чувствительность к рискам.

Особое значение имеет тот факт, что малые предприятия оказываются в уязвимом положении между крупными производителями сырья и заказчиками креативных индустрий, принимая на себя экологические и экономические риски без адекватного перераспределения ответственности и выгод. Это усиливает разрыв между декларативными целями экономики цикла и практикой ее реализации на микроуровне.

Заключение

Проведённое исследование позволило комплексно проанализировать поведенческие модели малых предпринимателей целлюлозно-бумажной промышленности и полиграфии в контексте реализации принципов экономики цикла и выявить системные ограничения их практического внедрения в условиях российской экономики. В центре анализа находилось не абстрактное соответствие нормативным экологическим требованиям, а реальное управленческое поведение субъектов малого бизнеса, формирующееся под воздействием ресурсных, институциональных и рыночных факторов.

В ходе исследования обосновано, что малые предприятия ЦБП и полиграфии выступают специфическим субъектом экономики цикла, для которого характерны высокая чувствительность к инвестиционным и операционным рискам, зависимость от поставщиков сырья и оборудования, а также ориентация на краткосрочную экономическую устойчивость. Эти особенности принципиально отличают их поведенческие модели от логики крупных корпоративных структур, на базе которых в значительной степени сформированы универсальные концепции экономики цикла.

Теоретический анализ позволил выделить и систематизировать основные поведенческие модели малого предпринимательства в исследуемых отраслях, включая рационально-консервативную, адаптивно-реактивную и инновационно-

экспериментальную модели. Показано, что доминирующей является рационально-консервативная модель, ориентированная на минимизацию рисков, сохранение существующих технологических решений и отказ от дорогостоящих экологических и инновационных инициатив при отсутствии гарантированной отдачи. Инновационно-экспериментальная модель носит маргинальный характер и реализуется, как правило, в ограниченных нишевых сегментах либо в условиях внешней поддержки.

В рамках критического анализа принципов экономики цикла установлено, что их нормативное содержание, основанное на стандартизации, сокращении материального разнообразия и замкнутости материальных потоков, вступает в противоречие с реальными возможностями малого бизнеса ЦБП и полиграфии. Реализация данных принципов в неизменном виде приводит к росту издержек, снижению производственной гибкости, ограничению доступа к инновационным и дизайнерским материалам и, в ряде случаев, к вытеснению малых предприятий из цепочек создания стоимости.

Эмпирическая часть исследования, основанная на результатах опроса представителей полиграфического и смежного бизнеса, подтвердила теоретические выводы. Выявлено, что ключевыми барьерами внедрения принципов экономики цикла для малых предприятий являются высокая стоимость инновационных материалов, ограниченная доступность оборудования для сложных переделов, неопределенность рентабельности экологически ориентированных продуктов и отсутствие устойчивых каналов возврата сложных материалов в новый производственный цикл. Статистическая классификация позиций респондентов показала преобладание осторожных и адаптивных стратегий поведения при низкой готовности к системным изменениям бизнес-модели.

Полученные результаты позволяют утверждать, что экономика цикла не может рассматриваться как универсальная и однозначно применимая модель для малого бизнеса ЦБП и полиграфии. Теоретически обоснована необходимость дифференцированного и адаптивного подхода к внедрению её принципов с учётом поведенческих, институциональных и ресурсных ограничений субъектов хозяйствования. Экономические и экологические цели устойчивого развития в данном случае должны рассматриваться во взаимосвязи с задачами сохранения производственной и предпринимательской устойчивости.

Научные результаты исследования заключаются в развитии теоретических представлений о поведенческих моделях малого бизнеса в материальных цепочках ЦБП и полиграфии, углублении критического анализа принципов экономики цикла применительно к условиям российской экономики, а также в обосновании рисков их некритичного заимствования. Предложен концептуальный переход от нормативного

внедрения экономики цикла к адаптивной модели, ориентированной на поэтапность, селективность и институциональную поддержку малого предпринимательства.

Область применения полученных результатов охватывает разработку отраслевых и региональных программ устойчивого развития, формирование мер государственной поддержки малого бизнеса в ЦБП и полиграфии, совершенствование методологии экологического и управлеченческого регулирования, а также использование в научных исследованиях, образовательных программах и аналитических материалах, посвящённых развитию экономики цикла и креативных индустрий в России.

Библиографический список

1. Актуальность применения подходов экономики замкнутого цикла для малого бизнеса в России // Экономика и инновации: Сборник статей участников межвузовской научно-практической конференции, Москва, 17 ноября 2022 года. Том 2. – Москва: Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2023. – С. 293–298. – EDN OGHUMV.
2. Жариков, И. Н. Государственная поддержка и стимулирование перехода к экономике замкнутого цикла / И. Н. Жариков // Журнал прикладных исследований. – 2024. – № 8. – С. 94–99. – DOI 10.47576/2949–1878.2024.8.8.013. – EDN IESRNO.
3. Никишов, Е. Ю. Роль и место малого бизнеса в экономике замкнутого цикла / Е. Ю. Никишов, А. А. Макаренко, Я. В. Мещерякова // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, проводимой в рамках Всемирной недели предпринимательства, Волгоград, 10–12 ноября 2021 года. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Сфера", 2022. – С. 34–38. – EDN YPLXAF.
4. Рязанова, О. Е. Малый бизнес в экономике замкнутого цикла / О. Е. Рязанова // Горизонты экономики. – 2017. – № 6(39). – С. 17–20. – EDN YPGTWI.
5. Сыромолотова, И. В. Экологический менеджмент на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности / И. В. Сыромолотова // Научные открытия: междисциплинарные аспекты: Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Москва, 15 марта 2024 года. – Москва: Издательство ЦДПО «Цифровая академия», 2024. – С. 205–209. – EDN JYQXFW.
6. Холодова, Е. А. Научный подход к экологическим устойчивым технологиям в полиграфии: снижение воздействия на окружающую среду / Е. А. Холодова // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Оренбург, 01 февраля 2024 года. – УФА: ООО "Аэтерна", 2024. – С. 36–38. – EDN QMIECQ.

7. Чупин, А. Л. Формирование экономики замкнутого цикла: теория социальной экономики, ее потенциал и проблемы / А. Л. Чупин, М. Ф. Мизинцева, Ж. С. Чупина // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 6. – EDN NBGMSY.
8. Ahmad, Z., Chao, L., Chao, W., Iqbal, W., Muhammad, S., & Ahmed, S. (2022). RETRACTED ARTICLE: Assessing the performance of sustainable entrepreneurship and environmental corporate social responsibility: revisited environmental nexus from business firms. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(15), 21426-21439.
9. Buyandelger, D. SOME studies of the circular economy in small and medium enterprises / D. Buyandelger, Ts. Uyanga, N. Dalaisaikhan // *Economic Policy and Financial Resources*. – 2023. – Vol. 2, No. 2. – P. 33-37. – DOI 10.53315/2949-1177-2023-2-2-21-33-37. – EDN EWFEFW.
10. Chakraborty, A., Barton, A., O'Loughlin, A., & Kandra, H. S. (2023). Exploratory survey of Australian SMEs: an investigation into the barriers and opportunities associated with circular economy. *Circular Economy and Sustainability*, 3(3), 1275-1297.
11. Elias Appiah-Kubi, Francisca Omaha Koranteng, Codruța Cornelia Dura, Alin Adrian Mihăilă, Imola Drigă, Ana Preda, Green financing and sustainability reporting among SMEs: The role of pro-environmental behavior and digitization, *Journal of Cleaner Production*, Volume 478, 2024, 143939, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143939>.
12. Elias Appiah-Kubi, Richard Nana Boateng, Courage Simon Kofi Dogbe, Seyram Pearl Kumah, Organisational sustainability and SMEs performance: The role of control environment, *Journal of Cleaner Production*, Volume 452, 2024, 142026, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142026>.
13. Imke G.H. van der Loo, Daniela C.A. Pigosso, Untying the knot of behavioural rebound, negative spillover, and crowding-out mechanisms in environmental sustainability research: a systematic literature review, *Journal of Cleaner Production*, Volume 535, 2025, 146973, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146973>
14. Kuik, S.; Kumar, A.; Diong, L.; Ban, J. A Systematic Literature Review on the Transition to Circular Business Models for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Sustainability* 2023, 15, 9352. <https://doi.org/10.3390/su15129352>
15. Minh Nguyen Ha, Saniyat Islam, Caroline Swee Lin Tan, An Examination of Barriers and Enablers to Circular Economy Transition Among Small and Medium-Sized Enterprises in the Vietnamese Fashion and Textile Industry, *Cleaner Production Letters*, 2025, 100125, ISSN 2666-7916, <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2025.100125>.
16. Muhammad Akram, Maheen Sultan, Cengiz Kahraman, An extended outranking technique based on spherical fuzzy rough numbers for circular economy business models in small and medium-sized enterprises, *Applied Soft Computing*, Volume 169, 2025, 112496, ISSN 1568-4946, <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2024.112496>.

17. Prasanta Kumar Dey, Chrysovalantis Malesios, Soumyadeb Chowdhury, Krishnendu Saha, Pawan Budhwar, Debasree De, Adoption of circular economy practices in small and medium-sized enterprises: Evidence from Europe, International Journal of Production Economics, Volume 248, 2022, 108496, ISSN 0925-5273, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108496>.

18. Silva, W.D.O.; Fontana, M.E.; de Almeida, B.M.J.; Carmona Marques, P.; Vidal, R. Analyzing the Attractiveness of Businesses to Receive Investments for a Creative and Innovative Transition to a Circular Economy: The Case of the Textile and Fashion Industry. Sustainability 2023, 15, 6593. <https://doi.org/10.3390/su15086593>

19. Sugandha Agarwal, Qian Long Kweh, Khang Wen Goh, Walton Wider, Redefining marketing strategies through sustainability: Influencing consumer behavior in the circular economy: A systematic review and future research roadmap, Cleaner and Responsible Consumption, Volume 18, 2025, 100298, ISSN 2666-7843, <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2025.100298>.

УДК 338.242.2:316.6

Косоногова Е.С., Ефименко Д.Л. Психологические аспекты формирования поведенческих стратегий и коммуникаций субъектов малого предпринимательства

Psychological determinants of behavioral strategies and communication in small enterprises

Косоногова Е.С.

кандидат экономических наук,
 доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности,
 Санкт-Петербургский государственный лесотехнический
 университет им. С. М. Кирова,

Ефименко Д.Л.

СЕРВИСНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
 ОБЪЕДИНЕНИЕ «САНПРИНТ»,
 Kosonogova Ekaterina S.,
 candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting,
 and Business Analysis,
 Efimenko D.

SANPRINT Service and Production Association

Аннотация. В статье рассматриваются психологические аспекты формирования поведенческих стратегий и коммуникаций субъектов малого предпринимательства в условиях социально-экономической неопределенности. Особое внимание уделяется анализу относительной депривации как фактора, влияющего на ценностные модели предпринимателей, их восприятие институциональной среды и выбор стратегий взаимодействия с партнёрами, клиентами и институтами поддержки бизнеса. Цель исследования заключается в выявлении роли относительной депривации в формировании поведенческих и коммуникативных стратегий субъектов малого предпринимательства и обосновании её значения для анализа готовности предпринимателей к коопeraçãoции и объединению. В ходе исследования показано, что депривационные переживания способны трансформировать коммуникативные установки, снижать уровень доверия и ограничивать готовность к партнёрскому взаимодействию. На основе обобщения отечественных и зарубежных исследований выделены ключевые направления анализа поведенческих и коммуникативных эффектов депривации в малом предпринимательстве. Область применения результатов связана с научными исследованиями в области экономической и социальной психологии, предпринимательства и менеджмента, а также с разработкой программ поддержки малого бизнеса, ориентированных на учёт психологических и поведенческих факторов предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: малое предпринимательство, поведенческие стратегии, коммуникации, относительная депривация, экономическая психология, институциональная среда, ценностные ориентации.

Abstract. The article examines the psychological aspects of behavioral strategy formation and communication among small business entities under conditions of socio-economic uncertainty. Attention is paid to relative deprivation as a factor influencing entrepreneurs' value models, perceptions of the institutional environment, and strategic choices in interactions with partners, customers, and business support institutions. The aim of the study is to identify the role of relative deprivation in shaping behavioral and communicative strategies of small business entities and to substantiate its significance for analyzing entrepreneurs' readiness for cooperation and business consolidation. The findings demonstrate that deprivation-related experiences may transform communicative attitudes, reduce trust, and limit willingness to engage in partnership-based interactions. Based on a review of Russian and international studies, key research directions addressing behavioral and communicative effects of deprivation in small entrepreneurship are identified. The practical implications of the study relate to academic research in economic and social psychology, entrepreneurship, and management, as well as to the development of small business support policies and programs that incorporate psychological and behavioral determinants of entrepreneurial activity.

Keywords: SMEs, behavioral strategies, communication, relative deprivation, economic psychology, institutional environment, value orientations.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Введение

В условиях нестабильной социально-экономической среды и трансформации институциональных механизмов поддержки бизнеса возрастает значимость исследования поведенческих факторов функционирования субъектов малого предпринимательства. Малый бизнес характеризуется высокой чувствительностью к ресурсным ограничениям, регуляторной неопределенности и изменениям конкурентной среды, что способствует формированию состояний относительной депривации у предпринимателей. Переживание несоответствия между ожидаемыми и реально доступными возможностями влияет не только на экономические решения, но и на ценностные ориентации, стратегии поведения и характер деловых коммуникаций. В этой связи анализ феномена относительной депривации представляется актуальным направлением исследования, позволяющим расширить традиционные экономические модели за счет включения социально-психологических и институциональных факторов, а также углубить понимание причин сопротивления кооперации и объединению субъектов малого предпринимательства.

Цель исследования.

Целью исследования является выявление роли относительной депривации в формировании ценностных моделей, поведенческих стратегий и коммуникативных практик субъектов малого предпринимательства в условиях институциональной неопределенности.

Задачи исследования.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

- проанализировать теоретические подходы к исследованию феномена относительной депривации в социально-психологических и экономических исследованиях;
- выявить особенности влияния относительной депривации на ценностные ориентации и восприятие институциональной среды малых предпринимателей;
- сформулировать перспективные гипотезы и актуальные области исследования в рамках изучаемой темы: влияние на коммуникационные стратегии, влияние на поведение в рамках объединений и коопераций субъектов малого предпринимательства.

Объект и предмет исследования.

Объектом исследования являются субъекты малого предпринимательства в условиях изменяющейся социально-экономической и институциональной среды.

Предметом исследования выступают поведенческие, ценностные и коммуникативные модели предпринимателей, формирующиеся под влиянием относительной депривации.

Материалы и методы исследования.

Эмпирическую и теоретическую основу исследования составляют научные публикации отечественных и зарубежных авторов в области социальной и экономической психологии, социологии предпринимательства и институциональной экономики, а также аналитические материалы, посвящённые развитию малого бизнеса. В работе использованы методы теоретического анализа и синтеза, а также элементы междисциплинарного подхода, позволяющего интегрировать экономические и социально-психологические интерпретации поведения предпринимателей.

Обзор литературы.

На основе выделенных в ходе исследования дискурсов в научной и прикладной полемике сгруппированы наиболее релевантные источники литературы и авторы, рассматривающие проблемы депривации как фактора выбора управленческих стратегий малых предпринимателей.

Депривация как социально-психологический и социологический феномен.

В рамках данного направления относительная и социально-экономическая депривация трактуются как индикаторы социальной нестабильности и источники напряжённости, оказывающие влияние на поведение личности и групп, а также на макросоциальные трансформации и кризисные процессы в обществе. В работе В. И. Бархатова и Д. А. Плетнёва успешность бизнеса определяется как многомерная категория, включающая экономические, управленческие и субъективно-психологические параметры оценки предпринимательской деятельности [1]. В социологическом анализе Н. А. Скобелиной относительная депривация рассматривается как индикатор нестабильности общества, отражающий разрыв между социальными ожиданиями и фактическими условиями жизнедеятельности различных групп населения [10]. Историко-психологическое исследование Н. М. Ивановой, И. В. Боровцова и В. В. Сынкова демонстрирует значимость относительной депривации как одного из факторов макросоциальных кризисов и трансформаций общественного сознания на примере распада Советского Союза [6].

Профессиональная депривация и процессы личностного самоопределения.

Исследования данного направления акцентируют внимание на взаимосвязи культурной, образовательной, психической и профессиональной деприваций, рассматривая их как системные факторы, определяющие особенности профессионального самоопределения, адаптации и устойчивости личности в условиях изменяющейся социальной среды. В работе А. В. Долганова социально-экономическая депривация трактуется как результат несоответствия между субъективными ожиданиями личности и объективными социально-экономическими условиями,

влияющий на адаптационные ресурсы и уровень субъективного благополучия [5]. В концептуальном анализе С. И. Ворошилова выявляется взаимосвязь культурной, образовательной и психической деприваций с профессиональной депривацией личности, что позволяет рассматривать данный феномен как системное социально-психологическое явление [3]. В другой работе С. И. Ворошилова профессиональная депривация интерпретируется как фактор, влияющий на процессы профессионального самоопределения и устойчивость личности в условиях изменяющейся социальной среды [4].

Психологические аспекты предпринимательства и управления малым бизнесом.

В рамках этого направления анализируются мотивационные установки, стрессовые факторы, субъективное восприятие рисков и управлочные стратегии, влияющие на функционирование и устойчивость субъектов малого предпринимательства. Психологические аспекты управления малым бизнесом анализируются Н. М. Мельниковой, которая акцентирует внимание на роли мотивации, стрессовых факторов и субъективного восприятия рисков в процессе принятия управлочных решений [7].

Ценностные ориентации и экономическое самоопределение предпринимателей.

Данное направление фокусируется на исследовании ценностных установок предпринимателей как ключевых детерминант их экономического самоопределения, стратегического выбора и поведения в условиях неопределенности [8; 9]. В исследовании В. П. Познякова подчёркивается, что ценностные ориентации предпринимателей выступают значимыми факторами их экономического самоопределения и стратегического поведения в бизнес-среде [9]. В исследовании Е. П. Белинской и Е. Р. Агадуллиной показано, что переживание относительной депривации способствует формированию копинг-стратегий избегания, особенно в условиях сетевой и цифровой коммуникации [2].

Психология делового партнёрства и кооперации.

Исследования в рамках данного направления рассматривают деловое партнёрство как форму социального взаимодействия, основанную на доверии, ценностной согласованности и психологической совместимости субъектов предпринимательской деятельности, что приобретает особую значимость в контексте объединения субъектов малого и среднего предпринимательства.

В монографии В. П. Познякова и Т. С. Вавакиной деловое партнёрство рассматривается как особая форма социального взаимодействия, основанная на доверии, ценностной согласованности и психологической совместимости субъектов предпринимательства [8]. В таблице 1 приведен обзор исследований зарубежных авторов.

Таблица 1

Направления исследований предпринимательского поведения и коммуникаций в малом бизнесе

<i>Литературный источник</i>	<i>Содержание исследования</i>		
		1	2
Lu, S., Ahn, J. Authenticity in small businesses: exploring the consequences of brand authenticity [14]	В статье анализируется аутентичность бренда малого бизнеса как ценностно-коммуникативный ресурс. Показано, что высокая воспринимаемая аутентичность усиливает доверие, эмоциональную привязанность и устойчивость коммуникаций с потребителями, выступая нематериальным фактором конкурентоспособности малого предпринимательства.		
Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., Sarwar, A. Individual entrepreneurial orientation training: an experimental insight into small business owner career success [12]	Исследование посвящено влиянию обучения индивидуальной предпринимательской ориентации на карьерный успех владельцев малого бизнеса. Экспериментальные результаты демонстрируют рост проактивности, инновационности и готовности к риску, а также усиление субъективного восприятия профессиональной успешности.		
Pozzo, D. N., Gonzalez Beleño, C. A., Reales Correa, K., Garizabal Donado, M., Gomez Pedroza, F. J., Moncada Diaz, J. E. Managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making [16]	В работе анализируется отношение руководителей малых и средних предприятий к использованию искусственного интеллекта в управленческих решениях. Показано, что принятие технологий определяется доверием, воспринимаемой полезностью и готовностью к трансформации управленческих и институциональных практик.		
Nunes Pozzo, D., Gonzalez Beleño, C. A., Reales Correa, K., Garizabal Donado, M., Gomez Pedroza, F. J., Moncada Diaz, J. E. Managers' attitudes and behavioral intentions in SMEs [15]	Исследование фокусируется на поведенческих установках и намерениях менеджеров малых и средних предприятий в условиях технологической и институциональной неопределенности. Делается вывод о ключевой роли субъективного восприятия изменений и психологической готовности управленцев в принятии инновационных управленческих решений.		
Haj Youssef, M., Sayour, N., Valaei, N., Hussein, H., Harakeh, M. The impact of Big Five Personality Traits on entrepreneurial orientation [13]	В статье исследуется влияние личностных черт модели Big Five на предпринимательскую ориентацию. Установлено, что открытость опыту и сознательность положительно коррелируют с инновационностью, проактивностью и стратегической направленностью предпринимательского поведения.		

*Примечание: Разработано автором на основе библиографического списка [12-16]

а) Роль исследований феномена депривации в анализе поведенческих моделей субъектов малого предпринимательства.

Исследование феномена депривации занимает значимое место в анализе поведенческих моделей субъектов малого предпринимательства, поскольку позволяет выявить социально-психологические основания экономического поведения в условиях ограниченности ресурсов, институциональной нестабильности и высокой степени неопределенности. В научных исследованиях депривация определяется как состояние

рассогласования между субъективными ожиданиями и объективно доступными социально-экономическими возможностями, что формирует устойчивое чувство неудовлетворённости и влияет на характер индивидуальных и групповых поведенческих реакций [10]. Для субъектов малого бизнеса данный разрыв проявляется особенно остро вследствие уязвимости их положения и зависимости от внешних условий.

В предпринимательском контексте депривация носит многоуровневый характер, включая экономические, профессиональные, культурные и психологические компоненты, что позволяет рассматривать её как системный фактор формирования поведенческих стратегий [4]. Ограниченный доступ к финансовым ресурсам, образовательным возможностям и социальным сетям усиливает субъективное ощущение нестабильности, что отражается в выборе моделей поведения - от избегания рисков и недоверия к партнёрским формам взаимодействия до ориентации на краткосрочные управленческие решения. Одновременно ряд исследований указывает на потенциальную мобилизационную функцию депривации, способную стимулировать поиск альтернативных стратегий адаптации и развития бизнеса.

Для систематизации научных подходов к анализу депривации в контексте поведенческих моделей субъектов малого предпринимательства целесообразно выделить ключевые направления исследований и соответствующие им аналитические акценты (табл. 2).

Таблица 2

Основные направления исследований феномена депривации и их значение для анализа поведенческих моделей субъектов малого предпринимательства

Направление исследования	Ключевое содержание	Значение для анализа поведения малого бизнеса
Относительная и социально-экономическая депривация	Несоответствие между ожиданиями и реальными социально-экономическими условиями	Формирование избегающих стратегий, снижение доверия, рост фрустрации
Профессиональная депривация	Ограничение возможностей профессиональной реализации и развития	Снижение предпринимательской активности, отказ от долгосрочного планирования
Депривация и управленческое поведение	Влияние состояний на управленческие решения	Ориентация на краткосрочную выгоду, консервативные стратегии управления
Депривация и коопeração	Влияние субъективной неудовлетворённости на готовность к партнёрству	Амбивалентность отношения к объединению и деловому партнёрству
Депривация как фактор макросоциальных процессов	Роль депривации в социальных кризисах и трансформациях	Усиление нестабильности предпринимательской среды

Таким образом, использование феномена депривации в анализе поведенческих моделей субъектов малого предпринимательства позволяет выйти за рамки сугубо экономических интерпретаций и учитывать влияние субъективных восприятий,

ценностных ориентаций и психологических состояний предпринимателей. Это создаёт методологическую основу для более глубокого понимания причин сопротивления или готовности субъектов малого бизнеса к объединению, кооперации и институциональному взаимодействию, а также для разработки комплексных мер поддержки, ориентированных на поведенческие факторы предпринимательской деятельности.

Заключение

Результаты исследования:

- по результатам обзора научной литературы выделены основные направления и результаты зарубежных и отечественных исследований, утверждающих что относительная депривация является значимым фактором формирования ценностных моделей малого предпринимателя и определяет особенности восприятия институциональной среды, включая уровень доверия к формальным механизмам регулирования и поддержки бизнеса;
- сформулирована гипотеза о системном влиянии депривационных переживаний на поведенческие модели субъектов малого предпринимательства, выражющееся в сокращении горизонта стратегического планирования, доминировании защитных и адаптационных стратегий, а также в искажении оценки предпринимательских рисков и возможностей кооперации;
- сформулирована перспективная исследовательская гипотеза о девиантном коммуникативном поведении предпринимателя как индикаторе относительной депривации, отражающем рост формализованных и избегающих стратегий делового взаимодействия, а также ограничение доверительных и партнёрских коммуникаций;
- показана возможность трансформации из фактора дезадаптации в мобилизационный ресурс развития при наличии устойчивых ценностных ориентаций и развитых коммуникационных сетей как потенциальное направление исследований в области управления.

Область применения.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке теоретических и прикладных моделей анализа поведения субъектов малого предпринимательства с учётом ценностных, психологических факторов. Практическая значимость исследования состоит в возможности применения выводов при проектировании программ поддержки малого бизнеса, направленных на снижение депривационных эффектов, развитие доверия и стимулирование кооперационных форм взаимодействия. Материалы исследования также могут быть использованы в образовательной и консультационной деятельности, ориентированной на формирование устойчивых стратегий предпринимательского поведения и деловых коммуникаций.

Библиографический список

1. Бархатов, В. И. Сравнительный анализ подходов к определению понятия "успешность бизнеса" в современной науке / В. И. Бархатов, Д. А. Плетнёв // Жизнь как служение: к юбилею Учителя: Собрание сочинений к 75-летию В. И. Бархатова. В 4-х томах / Под общей редакцией Д.А. Плетнёва. Том 1. Часть 2. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2021. – С. 7–26. – EDN QFQKXO.
2. Белинская, Е. П. Переживание относительной депривации как фактор копинг-стратегии избегания в сетевой коммуникации / Е. П. Белинская, Е. Р. Агадуллина // Социальная психология и общество. – 2020. – Т. 11, № 1. – С. 92–106. – DOI 10.17759/sps.2020110106. – EDN CHIGOZ.
3. Ворошилов, С. И. Взаимосвязь культурной, образовательной и психической деприваций с профессиональной депривацией: концептуальный анализ проблемы / С. И. Ворошилов // Искусство и образование. – 2024. – № 4(150). – С. 176–184. – EDN EZKBDF.
4. Ворошилов, С. И. Причины профессиональной депривации и ее место в самоопределении личности / С. И. Ворошилов // Управление образованием: теория и практика. – 2024. – № 6–1. – С. 239–245. – DOI 10.25726/a6740-0061-7587-e. – EDN FRXJTW.
5. Долганов, А. В. Особенности социально-экономической депривации личности: теоретический обзор / А. В. Долганов // Актуальные проблемы психологических, психолого-педагогических и педагогических исследований : сборник статей Международной научно-практической конференции "XIII Левитовские чтения": в 2-х томах, Москва, 18–19 апреля 2018 года / Министерство образования Московской области; ГОУ ВО "Московской области Московский государственный областной университет", Факультет психологии. Том 1. – Москва: Перспектива, 2018. – С. 412–414. – EDN XYVJMT.
6. Иванова, Н. М. Относительная депривация как одна из причин распада Советского Союза / Н. М. Иванова, И. В. Боровцов, В. В. Сынков // Историко-психологические аспекты распада Советского Союза: исторические параллели и опыт осмысления : Доклады I Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 13 декабря 2021 года / Под редакцией Сергея Николаевича Полторака. – Санкт-Петербург: ООО "Полторак", 2021. – С. 103–107. – EDN FCDGLM.
7. Мельникова, Н. М. Психологические аспекты управления малым бизнесом / Н. М. Мельникова // Социально-экономические проблемы северного региона: новые глобальные вызовы 21 века : Сборник трудов научно-практической конференции, посвященной 30-летию основания Финансово-экономического института СВФУ (с

международным участием), Якутск, 12 мая 2023 года / Редколлегия: А.Т. Набережная, Р.Р. Ноговицын, Г.И. Рац [и др.], под редакцией А.М. Делаховой. – Якутск: Северо-Восточный федеральный университет имени М. К. Аммосова, 2023. – С. 51–57. – EDN VARJWO.

8. Позняков, В. П. Психология делового партнерства: теория и эмпирические исследования / В. П. Позняков, Т. С. Вавакина. – Москва: Институт психологии РАН, 2016. – 320 с. – (Психология социальных явлений). – ISBN 978-5-9270-0331-0. – EDN WYTEVJ.

9. Позняков, В. П. Ценностные и смысложизненные ориентации предпринимателей как факторы их экономического самоопределения / В. П. Позняков, П. В. Позняков // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. – 2019. – Т. 4, № 4(16). – С. 161–180. – EDN GMMFMC.

10. Скобелина, Н. А. Относительная депривация как индикатор нестабильного общества / Н. А. Скобелина // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2010. – Т. 10, № 4. – С. 32–35. – EDN NDXEVP.

11. Спесивцева, О. И. Отрицательные эмоции индивида как рефлексия относительной депривации / О. И. Спесивцева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2004. – Т. 8, № 1. – С. 38–40. – EDN MNVRHA.

12. Tehreem Fatima, Ahmad Raza Bilal, Muhammad Kashif Imran, Ambreen Sarwar, Individual entrepreneurial orientation training: an experimental insight into small business owner career success, Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 31, Issue 5, 2024, Pages 976-998, ISSN 1462-6004, <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2023-0226>.

13. Moustafa Haj Youssef, Nagham Sayour, Naser Valaei, Hiba Hussein & Mostafa Harakeh. (2026) The impact of Big Five Personality Traits on entrepreneurial orientation. Entrepreneurship & Regional Development 38:1-2, pages 185-209.

14. Shiwen Lu, Jiseon Ahn, Authenticity in small businesses: exploring the consequences of brand authenticity, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Volume 36, Issue 11, 2024, Pages 3118-3134, ISSN 1355-5855, <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2024-0063>.

15. Danielle Nunes Pozzo, Carlos A. Gonzalez Beleño, Katherine Reales Correa, Mildred Garizabal Donado, Fredy J. Gomez Pedroza, Jaime E. Moncada Diaz,

16. Managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making: A study with Colombian SMEs, Procedia Computer Science, Volume 238, 2024, Pages 956-961, ISSN 1877-0509, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.119>.

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 33

Вольнова А.С., Николаева Г.Н. Социальное партнерство как основа формирования структуры компенсационного пакета

Social partnership as the basis for forming a compensation package structure

Вольнова Анастасия Сергеевна

Студентка 3 курса по направлению подготовки «Управление персоналом», кафедра Инженерная педагогика, социология и управление, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)

Николаева Галина Николаевна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры Инженерной педагогики, социология и управления
Московский автомобильно-дорожный государственный технический
университет (МАДИ)

Volnova Anastasiia Sergeevna

Student of the 3th year in the direction of training «Personnel Management»,
Department of Sociology and Management.
Moscow Automobile and Road Construction State Technical University
(MADI)

Nikolaeva Galina Nikolaevna

Candidate of Economic Sciences

Associate Professor of the Department of Sociology and Management
Moscow Automobile and Road Construction State Technical University
(MADI)

Аннотация. В статье рассматривается социальное партнёрство как ключевой механизм формирования структуры компенсационного пакета работников в современных социально-трудовых условиях.

Ключевые слова: социальное партнёрство, компенсационный пакет, оплата труда, социально-трудовые отношения, коллективный договор.

Abstract. The article examines social partnership as a key mechanism for shaping the structure of employee compensation packages in contemporary labor and social relations.

Keywords: social partnership, compensation package, remuneration, labor and social relations, collective agreement.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

В современных условиях развития экономики и трансформации социально-трудовых отношений большую актуальность приобретает проблема формирования эффективной системы вознаграждения персонала. В настоящее время работники при

выборе компании обращают внимание не только на условия труда, но и на компенсационный пакет, который может предоставить работодатель.

Российские компании для обозначения всей совокупности выплат в разной форме используют понятие, заимствованное из практики американского и европейского менеджмента [4], а именно, «компенсационный пакет». Компенсационный пакет выступает одним из важнейших инструментов мотивации работников, повышения их производительности труда и обеспечения социальной стабильности в организации.

В настоящее время отсутствует единый подход к определению понятия «компенсационный пакет». Авторы считают, что наиболее полно понятие раскрыто в следующей трактовке: «компенсационный пакет – это комбинация выплат, льгот и пособий, предлагаемых работодателем своим сотрудникам». Такой пакет может включать в себя различные денежные премии и бонусы, разного рода страховые полисы, дополнительные дни к отпуску, гарантированные прибавки к заработной плате и прочие привилегии и льготы [3].

На структуру компенсационного пакета оказывают влияние внутренние и внешние факторы [5]. К числу внутренних факторов можно отнести корпоративную культуру; цели и приоритеты кадровой политики предприятия; должностные обязанности и функционал работника; опыт и образование; кадровую политику и кадровую стратегию компании и другое.

Существенное влияние на формирование компенсационного пакета оказывают внешние факторы. К ним относят сферу деятельности компании и общее состояние рынка труда в данной отрасли; уровень зарплатных ожиданий в городе/регионе/стране; уровень жизни населения в городе/регионе/стране; компенсационный пакет у конкурентов; законодательные нормы, устанавливающие обязательные социальные гарантии и требования к условиям труда и другое.

По мнению авторов, одним из важных факторов, закреплённым на законодательном уровне и влияющим на формирование структуры компенсационного пакета является социальное партнерство, которое выступает одним из механизмов согласования интересов работников и работодателя.

Трудовое законодательство Российской Федерации [1] трактует социальное партнёрство (ст. 23 ТК РФ) в сфере труда как особую систему взаимоотношений, возникающих между наёмными работниками и работодателями и органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленную на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений.

Социальное партнерство осуществляется в таких формах, как:

- коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;
- взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений;
- участие работников, их представителей в управлении организацией;
- участие представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

Стоит отметить, что перечень форм не является исчерпывающим — стороны по соглашению могут избрать иные формы реализации социального партнёрства.

Главной задачей социального партнерства является создание таких условий труда, которые устраивали бы все стороны взаимоотношений.

В первую очередь социальное партнерство обеспечивает соблюдение норм трудового законодательства и отраслевых соглашений при формировании компенсационного пакета. Также оно [социальное партнерство] направлено на справедливую и прозрачную систему оплаты труда. Через коллективные переговоры можно установить обоснованные размеры заработной платы, доплат и надбавок для работников, при этом учитывая финансовые возможности компании, способствует повышению уровня социальной защищенности работников, так как в коллективных договорах могут быть закреплены дополнительные гарантии и компенсации для персонала, выходящие за рамки обязательных законодательных требований, например, страхование, оплата питания и другие.

Социальное партнёрство в России представляет собой сложную многоуровневую систему (рис.1) [1].

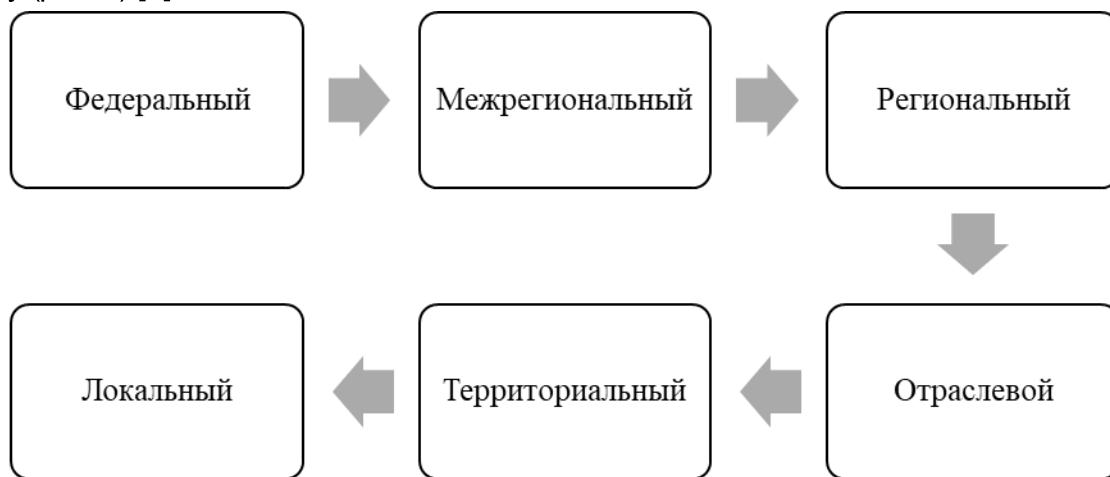


Рисунок 1 – Уровни социального партнерства

Федеральный уровень — это уровень, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в стране. Межрегиональный уровень объединяет представителей в сфере труда в двух и более субъектах, региональный – внутри субъекта, отраслевой уровень включает представителей всей отрасли промышленности, для которой устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда. Локальный уровень – это уровень предприятия, на котором работники и работодатель устанавливают обязательства друг друга, на этом уровне составляются коллективные договоры, которые являются одной из форм социального партнерства [5].

Трудовой кодекс Российской Федерации трактует коллективный договор как правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей [1]. Коллективный договор может регулировать заработную плату, рабочее время, отпуска, различные социальные гарантии, а также фиксировать различные льготы и компенсации для работников.

В качестве примера рассмотрим коллективный договор на 2021-2023 гг. (пролонгированный на 2024-2026 гг.) [2] в Государственном унитарном предприятии города Москвы «Московский ордена Ленина и ордена Трудового Красного Знамени метрополитен имени В.И. Ленина» (далее – Работодатель) регулирующий социально-трудовые отношения в ГУП «Московский метрополитен» между сторонами социального партнерства – Работниками и Работодателем в лице их представителей.

Коллективный договор состоит из 12 разделов, где прописаны общие положения о коллективном договоре, социальная ответственность работодателя, обязательства Работодателя в сфере трудовых отношений и развития кадрового потенциала, обязательства Работодателя в сфере организации и оплаты труда, обязательства работодателя в сфере улучшения условий и охраны труда, обязательства в сфере социальных гарантий, обязательства Работодателя в сфере социального партнерства, отдельно прописаны обязательства работников и обязательства профсоюза, также отдельным блоком прописаны обязательства Работодателя в сфере социальных гарантий неработающим пенсионерам.

Работодатель берет на себя обязательства, не только предусмотренные законодательством Российской Федерации, а также предлагает свои гарантии и компенсации. Например, раз в год Работодатель выделяет средства на транспортные расходы работников при уходе в отпуск (отпуск должен быть 14 дней и более) в размере, установленном локальными нормативными актами метрополитена; в случае расторжения трудового договора по инициативе Работника в связи с уходом на пенсию

впервые, работодатель выплачивает, в зависимости от стажа работы, единовременное поощрения за труд в размерах, указанных в таблице № 1.

Таблица 1

Единовременное поощрение за труд

Период	Размер выплаты
от 1 года до 5 лет	0,5 месячного заработка
от 5 до 10 лет	месячный заработок
от 10 до 15 лет	2 месячных заработка
от 15 до 20 лет	3 месячных заработка
от 20 до 25 лет	4 месячных заработка
от 25 до 30 лет	5 месячных заработка
Свыше 30 лет	6 месячных заработка

Также ГУП «Московский метрополитен» выплачивает работнику при рождении ребенка или при усыновлении ребенка единовременное пособие сверх установленного законодательством Российской Федерации (на 2025 год данная сумма составляет 16000 рублей на одного ребенка). Гражданам, проходившим военную службу по призыву и уволенным с военной службы, если они призваны на службу из обособленных подразделений метрополитена и в течение трех месяцев после увольнения вернулись на метрополитен, оказывать единовременную денежную помощь в размере не менее трех минимальных окладов рабочего с повременной оплатой труда в метрополитене.

Данный перечень – небольшая часть, регулирующая социально-трудовые отношения в ГУП «Московский метрополитен» и входящие в компенсационный пакет предприятия. Авторы предполагают, что структура компенсационного пакета предприятия может выглядеть следующим образом (рис. 2).

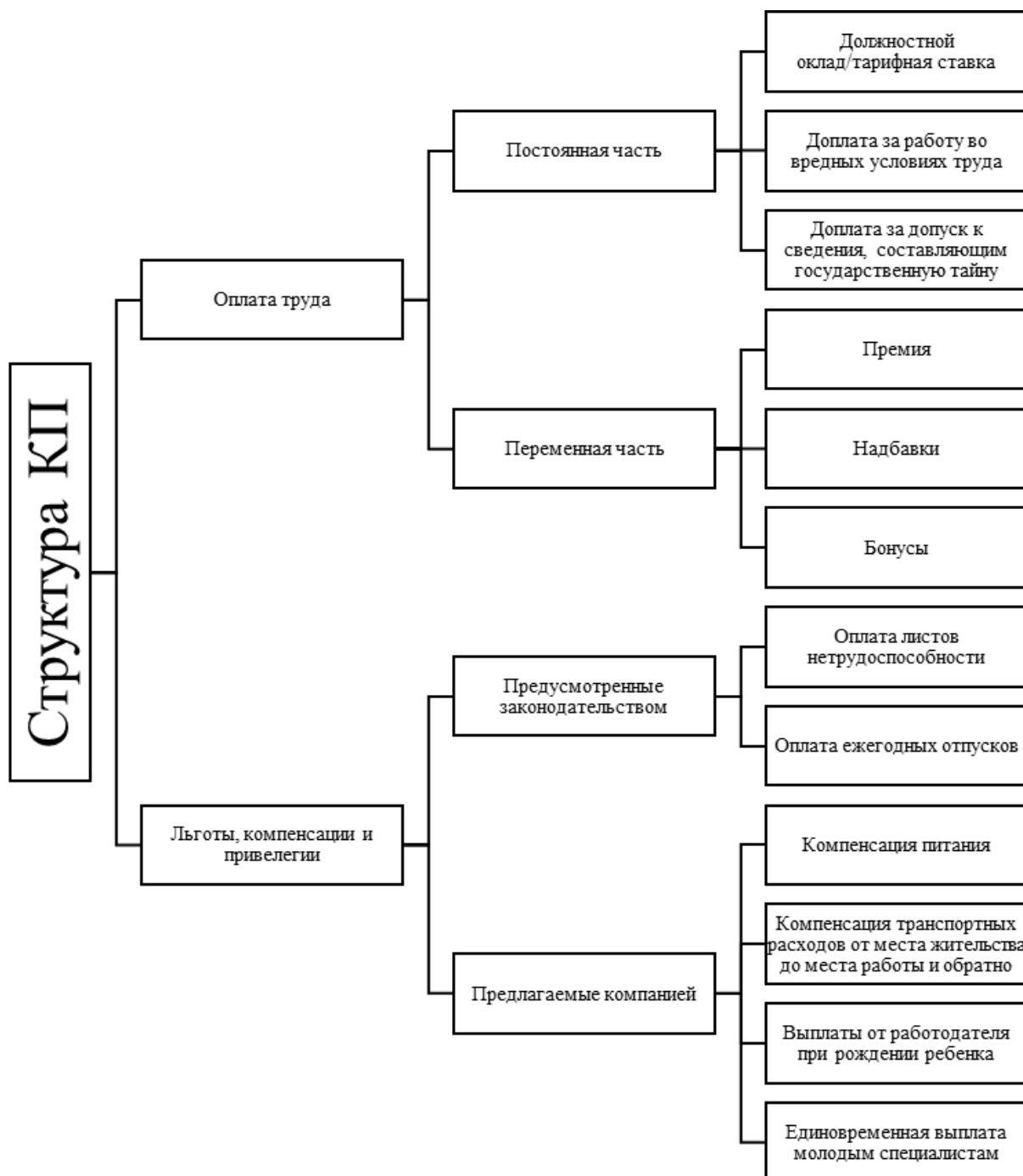


Рисунок 2 – Предполагаемая структура компенсационного пакета

Компенсационный пакет как результат социального партнёрства отражает достигнутый баланс интересов между работниками и работодателем. Для работодателя он является инструментом управления затратами на персонал и повышения эффективности труда, для работников — гарантией справедливого вознаграждения и социальной стабильности.

Авторы полагают, что в современных социально-экономических условиях социальное партнерство, как один из механизмов согласования интересов субъектов трудовых отношений, способно сформировать новые подходы к формированию структуры компенсационного пакета, с учетом специфики организаций и интересов работников.

Библиографический список

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.09.2025) — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/ (дата обращения 02.12.2025)
2. Коллективный договор государственного унитарного предприятия города Москвы «Московский ордена Ленина и ордена Трудового Красного Знамени метрополитен имени В.И. Ленина» на 2021-2023 гг. (пролонгированный на 2024-2026 гг.) // Дорожная территориальная организация Московского метрополитена. – Режим доступа: <https://dprofmosmetro.ru/kol> (дата обращения 12.12.2025)
3. Пантелеев С.: что такое компенсационный пакет? // Справочник. – Режим доступа: <http://www.mesport.ru/index.php/business-and-economy/287-chto-takoe-kompensatsionny-paket#:~:text=Компенсационный%20пакет%20-%20это%20комбинация,и%20прочие%20привилегии%20и%20льготы> (дата обращения 10.12.2025)
4. Поварич И.П., Бабин С.А., Бабина С.И. Разработка и реализация компенсационной политики организации (монография) // Международный журнал экспериментального образования. 2011. № 9. с. 86-87
5. Попазова О.А. Управление персоналом организации: учебник. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2019. - 245 с.
6. Социальное партнёрство. Коллективный договор. Переговоры. – Режим доступа: https://www.rogwu.ru/content/bl_files_docs/kniga3_socpart.pdf

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 33

Лаптева П.В., Толмачева О.С., Медведева О. В. Формирование человеческого капитала в железнодорожной отрасли в современных условиях 2022-2025 года

Formation of human capital in the railway industry in the contemporary conditions
of 2022-2025

Лаптева П.В.

студент, ФГБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

Толмачева О.С.

студент, ФГБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

Медведева О. В.

ст. преподаватель кафедры ЭУСП. ФГБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

Lapteva P.V.

Student

The Novosibirsk State University of architecture and Civil Engineering (Sibstrin)

Tolmacheva O.S.

Student

The Novosibirsk State University of architecture and Civil Engineering (Sibstrin)

Medvedeva O. V.

Senior Lecturer

The Novosibirsk State University of architecture and Civil Engineering (Sibstrin)

Аннотация. Железнодорожная отрасль играет ключевую роль в экономике многих стран, обеспечивая транспортировку грузов и пассажиров. В условиях глобализации, цифровизации и изменения требований рынка, формирование человеческого капитала становится одним из центральных факторов обеспечения эффективности и устойчивости железнодорожной отрасли.

В данной статье рассматриваются основные аспекты формирования человеческого капитала в железнодорожной отрасли в период с 2022 по 2025 год. Основное внимание уделяется стратегии формирования человеческого капитала, а также, актуальным вызовам и потребностям.

Ключевые слова: человеческий капитал, железнодорожная отрасль, железнодорожный транспорт, обучение персонала, профессиональное развитие, кадровая политика, цифровизация.

Abstract. The railway industry plays a key role in the economies of many countries, providing transportation for goods and passengers. In the context of globalization, digitalization, and changing market demands, the development of human capital has become a central factor in ensuring the efficiency and sustainability of the railway industry.

This article explores the key aspects of human capital development in the railway industry from 2022 to 2025. It focuses on the strategy for developing human capital, as well as the current challenges and needs.

Keywords: human capital, railway industry, railway transport, staff training, professional development, personnel policy, digitalization.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент
кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Современный этап развития железнодорожной отрасли (2022–2025 гг.) характеризуется совокупностью вызовов, включая демографическое старение работников, рост потребности в цифровых компетенциях, сложности кадрового восполнения и удержания молодых специалистов, а также ускоренные темпы технологической модернизации.

Человеческий капитал представляет собой совокупность знаний, умений и навыков, которые используются для удовлетворения разнообразных потребностей личности и общества. В контексте железнодорожной отрасли этот ресурс охватывает не только техническую подготовку работников, но и управленческие, сервисные и инновационные компетенции.

Активное внедрение таких технологий, как автоматизация, цифровизация и искусственный интеллект, обусловливает потребность в формировании у работников новых компетенций. Это требует переосмысления существующих систем профессиональной подготовки и повышения квалификации. В рамках цифровой трансформации ОАО «РЖД» отмечается значительное повышение цифровой грамотности: в 2024-2025 годах обучение прошли более 75 000 сотрудников.

Согласно статистике, значительная часть специалистов в железнодорожной отрасли достигает пенсионного возраста. Это создает нехватку квалифицированных кадров и требует активного привлечения молодежи.

На конференции «Транспортной недели» отмечено, что крупный оператор создал 16 центров подбора персонала, запущен карьерный портал (~300 000 пользователей/мес) для привлечения кандидатов. [1]

Для молодых специалистов реализуются программы привлечения: к примеру, программа «Молодёжь ОАО РЖД» ориентирована на молодых сотрудников с высоким уровнем компьютерной грамотности и адаптивностью.

Программа «Молодежь ОАО РЖД», включает более 1100 мероприятий ежегодно: адаптация, молодежное наставничество, обучение молодёжи, карьерное продвижение, вовлечение в решение корпоративных задач, создание всесторонних условий для самореализации. [2]

Помимо рекрутмента, важен фактор удержания: работодатели предлагают льготы, корпоративную ипотеку, социальную поддержку и улучшенные условия труда.

Социальная поддержка в РЖД включает дополнительные льготы для молодых специалистов, ипотечные кредиты по сниженной ставке и единовременные пособия для тех, кто готов работать в отдаленных регионах.

Эти инициативы позволяет привлекать и удерживать около 230 тыс. работников, что составляет треть всего персонала компании.

Контроль за реализацией Программы осуществляют Департамент управления персоналом.

Анализ достижения целевых параметров Программы и расчет показателей эффективности проектов и направлений работы по Программе производятся ежегодно. Подразделения, курирующие проекты и направления работы, представляют отчет о выполнении плановых показателей и, в случае необходимости, дают аргументированные предложения по целевым значениям показателей на следующий год, данные отчета приведены в таблице 1. [3]

Таблица 1

Анализ достижения целевых параметров ОАО «РЖД» за период 2021-2025 г.

№	Целевые показатели	Ед. изм.	Целевые значения, год				
			2021	2022	2023	2024	2025
1	Доля молодых работников Компании (работники в возрасте от 17 до 35 лет) от общей численности персонала	%	35-37	35-37	35-37	35-37	35-37
2	Показатель вовлеченности молодых работников Компании	пункты	56	58	60	62	64
3	Доля увольнений молодых работников до 35 лет в течение первого года работы от общей численности молодых работников Компании	%	≤7,5	≤7,5	≤7,5	≤7,5	≤7,5
4	Доля молодых работников, охваченных мероприятиями Программы,	%	75	75	75	75	75
	в том числе доля уникальных участников мероприятий Программы	%	30	35	40	40	40
5	Доля молодых работников, прошедших обучение по развитию компетенций, от общей численности молодых работников	%	10	10	10	10	10
6	Доля молодых работников, принимающих участие в мероприятиях по духовно-нравственному воспитанию	%	> 30	> 30	> 30	> 30	> 30

Исходя из статистических данных, приведенных в таблице 1 следует отметить, что с 2021 по 2025 годы компания проводит последовательную и устойчивую политику по работе с молодежью:

- удерживает стабильную долю молодых кадров;
- повышает вовлеченность;
- снижает текучесть;
- поддерживает постоянное обучение и социальную активность.

Такая динамика отражает зрелую систему управления человеческим капиталом, направленную на формирование мотивированного и профессионально развитого молодого персонала.

При определении основных задач в области развития человеческого капитала ОАО «РЖД» были учтены различные факторы.

К наиболее значимым факторам внешней среды относятся требования государственных институтов, определяемые приоритетами национальной политики, а также основными направлениями социально-экономического и инновационного развития Российской Федерации.

Также в качестве ключевого внешнего фактора рассматривается складывающаяся ситуация на рынке труда: усиление конкуренции за квалифицированных специалистов, изменение личностных характеристик соискателей - представителей молодого поколения.

Таким образом, проекты и инициативы направлены на выстраивание сбалансированного взаимодействия с тремя заинтересованными сторонами:

- государственными институтами;
- бизнес-подразделениями ОАО «РЖД»;
- работниками и соискателями.

При этом предусмотрен постоянный мониторинг внутренней и внешней социальной среды, который направлен на своевременное отслеживание изменений, включая выявление, анализ и оценку рисков, а также обеспечение корректировки развития проектов в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон и целями ОАО «РЖД» в области развития человеческого капитала. [4]

Таблица 2

Целевые параметры реализации развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года. [5]

Целевые показатели	2020 год (план)	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Укомплектованность штата, %	>97	>97	>97	>97	>97	>97
Доля работников, соответствующих профилю по профессиональным компетенциям, %	- расчет базы показателя	+5	+5	+5	+5	+5
Средний уровень развития корпоративных компетенций руководителей стратегического уровня, балл	1,45	1,5	Не ниже 1,5	Не ниже 1,5	Не ниже 1,5	Не ниже 1,5
Индекс удовлетворенности, пункты <12>	-	расчет базы показателя	+0,5 % к уровню 2021 г.	+0,5 % к уровню 2022 г.	+0,5 % к уровню 2023 г.	+0,5 % к уровню 2024 г.
Текучесть кадров, %	<8	<8	<8	<8	<8	<8

В 2020 году производится актуализация методики оценки уровня удовлетворенности работников отдельными факторами трудовой деятельности.

Результаты анализа данных, рассчитанных на период до 2025 года, свидетельствуют о том, что ОАО «РЖД» проводит последовательную и продуманную кадровую политику. В течение всего рассматриваемого периода планируется сохранение высокого уровня укомплектованности персонала, что отражает эффективность управления человеческими ресурсами и отсутствие дефицита кадров. В целом реализация установленных целевых показателей направлена на формирование профессиональной, устойчивой и мотивированной команды, являющейся основой дальнейшего успешного развития компании

Формирование человеческого капитала в железнодорожной отрасли в период 2022–2025 годов является сложным процессом, который требует стратегического и комплексного подхода. Влияние технологических инноваций, демографических изменений и конкуренции на рынке труда создаёт новые вызовы для отрасли. Активные инвестиции в развитие персонала, привлечение молодёжи и улучшение условий труда становятся ключевыми факторами повышения производительности и конкурентоспособности железнодорожного транспорта.

Эффективное развитие человеческого капитала в железнодорожной отрасли в значительной степени зависит от государственной поддержки, укрепления партнёрства с образовательными учреждениями и внедрения инновационных управленческих практик, которые создают основу для её долгосрочного и устойчивого роста.

Библиографический список

1. Кадровое обеспечение железнодорожной отрасли стало темой обсуждения «Транспортной недели» / [Электронный ресурс] // МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: [сайт]. — URL: https://mintrans.gov.ru/transport-news/10991?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 14.10.2025).
2. РЖД привлекает молодежь в железнодорожную отрасль / [Электронный ресурс] // ТАСС : [сайт]. — URL: <https://tass.ru/novosti-partnerov/22000923> (дата обращения: 14.10.2025).
3. Целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД» (2021-2025 гг.)» / [Электронный ресурс] //р/д: [сайт]. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1811> (дата обращения: 14.10.2025).
4. Человеческий капитал / [Электронный ресурс] // Википедия : [сайт]. — URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Человеческий_капитал (дата обращения: 14.10.2025).
5. Распоряжение ОАО «РЖД» от 14.12.2020 N 2757/р «Об утверждении программы развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года» (Вместе с Программой) / [Электронный ресурс] [сайт]. URL: https://storage.yandexcloud.net/dobro-static/prod/docs/3a971e41-0eba-c65e-bead-f9fe684bc5fe/%D0%A0%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BD%D0%A1%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%94-340_%D1%80%D0%BE%D1%82%2031.03.2022.docx

УДК 33

Сафин Р.Р. Разработка мероприятий по организации и сопровождению системы управления проектами строительных организаций в Республике Татарстан

Development of measures to organize and support project management systems for construction organizations in the Republic of Tatarstan

Сафин Рустем Рамилевич,

Аспирант, Учреждение высшего образования «Университет управления «ТИСБИ», г. Казань
 Safin Rustem Ramilevich,
 Postgraduate student, Institution of Higher Education "University of Management "TISBI", Kazan

Аннотация. Целью настоящего исследования, является разработка автором комплексных мероприятий по совершенствованию системы управления проектами крупнейших строительных организаций Республики Татарстан. При работе над исследованием, автором применялись следующие методы научного познания: методы системного анализа, сравнительного анализа финансово-экономических показателей, экспертных оценок и статистической обработки данных. В процессе исследования, автором была проанализирована деятельность компаний ООО «Ак Барс Дом», ПАО «ПИК» и ООО «СМУ-88» за период 2022-2025 годов. Основные результаты настоящего исследования, включают выявление автором ключевых проблем в организации проектного управления, разработку системы показателей эффективности и предложение конкретных организационных мероприятий. Исследование показало, что внедрение предложенных решений способно повысить эффективность управления проектами на 23-35 процентов. Выводы, полученные автором в процессе исследования, могут быть использованы строительными организациями для оптимизации процессов управления и повышения конкурентоспособности на региональном рынке.

Ключевые слова: управление проектами, строительные организации, Республика Татарстан, проектное управление, эффективность строительства, Цифровизация строительства, организационные мероприятия.

Abstract. The purpose of this study is to develop comprehensive measures to improve the project management system of the largest construction organizations in the Republic of Tatarstan. The following research methods were used: systems analysis, comparative analysis of financial and economic indicators, expert assessments, and statistical data processing. During the study, the author analyzed the activities of Ak Bars Dom LLC, PJSC PIK, and SMU-88 LLC for the period 2022-2025. The main results of this study include the identification of key issues in the organization of project management, the development of a performance indicator system, and the proposal of specific organizational measures. The study demonstrated that the implementation of the proposed solutions can improve project management efficiency by 23-35 percent. The findings of the study can be used by construction organizations to optimize management processes and increase competitiveness in the regional market.

Keywords: project management, construction organizations, Republic of Tatarstan, project management, construction efficiency, digitalization of construction, organizational measures.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
 ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Введение

В настоящее время, современная строительная отрасль Республики Татарстан, переживает период существенных трансформаций, связанных с необходимостью адаптации к быстроменяющимся экономическим условиям и внедрением цифровых

технологий. Как показывает практика, эффективность деятельности строительных организаций Республики Татарстан, напрямую зависит от качества системы управления проектами, что подтверждается многочисленными исследованиями отечественных и зарубежных ученых.

Следует отметить, что Республика Татарстан занимает лидирующие позиции среди регионов России по объемам жилищного строительства, что делает изучение опыта местных строительных организаций особенно актуальным. По данным Росстата, в 2024 году регион вошел в пятерку лидеров по вводу жилья, что свидетельствует о высоком уровне развития отрасли. Тем не менее, по мнению автора, строительные компании Республики Татарстан, сталкиваются с серьезными вызовами, включая рост стоимости материалов, дефицит квалифицированных кадров и необходимость соблюдения все более жестких сроков реализации проектов.

Теоретическая база исследования основывается на фундаментальных трудах в области управления проектами таких ученых, как Mendigaliyev, K. Y. [1], Abdalov, R. E. [2], Э. Р. Мухаррамова, К. О. Титкова, А. А. Макаров [3], Евстафьева, А. Х. [4], Романова, А. И. [5], Манзуллина, А. М. [6], Амиров, А. И. [7], Арсланов, К. М. [8].

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе автора к анализу систем управления проектами трех различных по масштабу и специфике деятельности строительных организаций региона, а также в разработке адаптированных к современным условиям мероприятий по совершенствованию проектного управления с учетом особенностей татарстанского рынка.

Теоретическая значимость работы состоит в систематизации автором подходов к организации проектного управления в строительных компаниях различного масштаба и формировании методологической базы для дальнейших исследований в данной области. Практическая значимость определяется возможностью непосредственного применения разработанных автором мероприятий в деятельности строительных организаций Республики Татарстан и других регионов России.

Целью исследования является разработка авторских научно обоснованных мероприятий по организации и сопровождению системы управления проектами строительных организаций Республики Татарстан, на основе анализа деятельности компаний ООО «Ак Барс Дом», ПАО «ПИК» и ООО «СМУ-88» в Республике Татарстан за период 2022-2025 годов.

Материалы и методы исследования

Материалами для настоящего исследования послужили данные финансовой и управленической отчетности трех крупных строительных организаций Республики Татарстан за период с 2022 по 2025 год. В частности, анализировались показатели деятельности компании ООО «Ак Барс Дом», являющейся одним из крупнейших застройщиков региона с объемом ввода жилья более 200 тысяч квадратных метров ежегодно. Также изучалась деятельность регионального подразделения группы компаний ПАО «ПИК», которая активно развивает присутствие на татарстанском рынке

с 2021 года. Третьим объектом исследования стала строительная организация ООО «СМУ-88», специализирующаяся преимущественно на промышленном и инфраструктурном строительстве.

Методологическую основу авторского исследования составил системный подход, позволяющий рассматривать управление проектами как целостную систему взаимосвязанных элементов. Так же автором применялся метод сравнительного анализа для сопоставления показателей эффективности различных организаций и выявления лучших практик. Кроме того, в исследовании автором применялся метод контент-анализа, метод финансового анализа, метод бенчмаркинга.

Результаты и обсуждение

Проведенный автором анализ, показал существенные различия в организации систем управления проектами исследуемых компаний. Как выяснилось, компания ООО «Ак Барс Дом» имеет наиболее развитую структуру проектного управления с централизованным проектным офисом, функционирующем с 2020 года, в организации работают 12 проектных менеджеров, координирующих одновременно от 3 до 5 проектов каждый. Напротив, в подразделении ПАО «ПИК» в Татарстане система управления проектами находится в стадии адаптации корпоративных стандартов к региональным особенностям, что, естественно, создает определенные сложности в координации работ.

Анализ ключевых показателей эффективности за исследуемый период представлен автором в таблице 1. Как видно из данных, наблюдается общая тенденция к улучшению показателей, однако темпы роста существенно различаются между организациями.

Таблица 1

Динамика ключевых показателей эффективности управления проектами

Показатель	ООО «Ак Барс Дом»	ПАО «ПИК»	ООО «СМУ-88»
Доля проектов, завершенных в срок, 2022 (%)	67	71	58
Доля проектов, завершенных в срок, 2023 (%)	73	75	62
Доля проектов, завершенных в срок, 2024 (%)	79	82	69
Доля проектов, завершенных в срок, 2025 (%)	84	87	74
Среднее отклонение от бюджета, 2022 (%)	8,3	6,2	11,4
Среднее отклонение от бюджета, 2025 (%)	5,1	4,3	8,7
Индекс удовлетворенности заказчиков, 2022	7,2	7,8	6,9
Индекс удовлетворенности заказчиков, 2025	8,4	8,7	7,6

Следует подчеркнуть, что наиболее значительный прогресс продемонстрировала строительная компания ООО «Ак Барс Дом», где доля проектов, завершенных в установленные сроки, выросла с 67 до 84 процентов. Вероятно, это связано с последовательным внедрением цифровых инструментов управления проектами и систематической работой по повышению квалификации проектных команд, в организации с 2023 года функционирует собственный учебный центр, где ежегодно проходят обучение более 150 сотрудников.

Интересно отметить, что строительная компания ПАО «ПИК», несмотря на относительно недавнее присутствие на региональном рынке, демонстрирует высокие показатели эффективности, по всей видимости, это объясняется применением отработанных корпоративных стандартов и методологий, успешно зарекомендовавших себя в других регионах присутствия компании. Тем не менее, экспертные интервью выявили определенные сложности в адаптации этих стандартов к специфике местного рынка, включая особенности взаимодействия с региональными органами власти и поставщиками.

Строительная компания ООО «СМУ-88», специализирующаяся в Республике Татарстан, преимущественно на промышленном строительстве, показывает более скромные результаты, что, впрочем, вполне объяснимо спецификой реализуемых проектов. Отметим так же, что промышленные объекты характеризуются более высокой степенью сложности и неопределенности, что затрудняет точное планирование и контроль, вместе с тем, положительная динамика всех показателей свидетельствует о системной работе по совершенствованию управления проектами.

Детальный анализ структуры проектных команд представлен в таблице 2. Обращает на себя внимание существенная разница в численности персонала, занятого в управлении проектами, что отражает различные подходы к организации проектной деятельности.

Таблица 2

Характеристика структуры проектных команд на конец 2025 года

Параметр	ООО «Ак Барс Дом»	ПАО «ПИК»	ООО «СМУ-88»
Количество проектных менеджеров	12	8	6
Средний размер проектной команды	15	18	12
Количество активных проектов	42	28	19
Средняя продолжительность проекта (мес.)	18	16	24
Доля персонала с сертификацией PMI (%)	25	37,5	16,7
Текущесть кадров в проектных командах (%)	12	9	18

На основании проведенного анализа, автором были выявлены ключевые проблемы в организации управления проектами. Прежде всего, необходимо отметить недостаточную формализацию процессов управления рисками, что, по мнению автора, приводит к систематическому возникновению непредвиденных ситуаций, требующих оперативного реагирования и дополнительных ресурсов. Далее отметим, что слабая интеграция информационных систем различных подразделений строительной компании, затрудняет своевременное получение достоверной информации о ходе реализации строительных проектов. Так же установлено, что недостаточное внимание к управлению знаниями у руководящего звена строительной компании, приводит к повторению одних и тех же ошибок в различных проектах.

Разработанный автором в процессе настоящего исследования комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления проектами включает несколько направлений. Прежде всего, автором предлагается создание единой цифровой платформы управления проектами, интегрирующей функции планирования, контроля, управления ресурсами и коммуникациями. Далее, по мнению автора, необходимо внедрение стандартизованных процедур управления рисками на всех этапах жизненного цикла проекта. Кроме того, целесообразно формирование корпоративной базы знаний с систематизацией опыта реализации проектов и лучших практик. Также важным направлением является развитие системы обучения и сертификации проектных менеджеров в соответствии с международными стандартами.

Оценка потенциального эффекта от внедрения предложенных мероприятий представлена в таблице 3. Расчеты основаны на анализе результатов пилотных проектов и экспертных оценках специалистов отрасли.

Таблица 3

Прогнозируемый эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию
управления проектами

Показатель	Текущее значение	Прогноз через 1 год	Прогноз через 2 года
Доля проектов в срок (%)	82	88	93
Отклонение от бюджета (%)	6,0	4,2	3,1
Производительность труда (тыс. руб./чел.)	4850	5480	6210
Время принятия решений (дни)	7,3	4,8	3,2
Затраты на управление проектами (% от бюджета)	5,8	5,2	4,6

Важно отметить, что успешная реализация предложенных автором мероприятий в плане развития строительных компаний ООО «Ак Барс Дом», ПАО «ПИК» и ООО «СМУ-88» и совершенствования управления проектами, требует не только финансовых инвестиций, но и существенных организационных изменений, включая трансформацию корпоративной культуры в направлении проектно-ориентированного подхода. По оценке автора настоящего исследования, общий объем инвестиций в совершенствование системы управления проектами для средней строительной организации региона должен составить от 35 до 50 миллионов рублей, при этом срок окупаемости не превысит двух лет.

Выводы

Проведенное автором исследование позволяет сделать несколько важных выводов относительно организации и сопровождения систем управления проектами в строительных организациях Республики Татарстан. Прежде всего, необходимо отметить, что проведенный автором в процессе настоящего исследования, анализ деятельности компаний ООО «Ак Барс Дом», ПАО «ПИК» и ООО «СМУ-88», за период 2022-2025 годов продемонстрировал устойчивую тенденцию к повышению эффективности управления проектами, что выражается в росте доли проектов, завершенных в срок, и снижении отклонений от бюджета. Так же автором, выявлены существенные различия в подходах к организации проектного управления, обусловленные спецификой деятельности, масштабом и историей развития организаций.

В процессе исследования было установлено, что ключевыми факторами успеха являются наличие формализованной системы управления проектами, использование цифровых инструментов, систематическая работа по развитию компетенций проектных команд. Разработанный автором комплекс мероприятий по совершенствованию управления проектами ООО «Ак Барс Дом», ПАО «ПИК» и ООО «СМУ-88», способен обеспечить повышение эффективности на 23-35 процентов при относительно невысоких затратах и приемлемых сроках окупаемости. Отметим, что успешное внедрение предложенных решений требует комплексного подхода и последовательной реализации организационных изменений.

Таким образом, результаты настоящего исследования подтверждают гипотезу о наличии значительного потенциала совершенствования систем управления проектами в строительных организациях ООО «Ак Барс Дом», ПАО «ПИК» и ООО «СМУ-88», и могут служить основой для практических действий по повышению конкурентоспособности компаний.

Библиографический список

1. Mendigaliyev, K. Y. Project management in the construction industry of the Republic of Kazakhstan: maturity level analysis / K. Y. Mendigaliyev, L. G. Statsenko // Вестник университета Туран. – 2023. – No. 4(100). – P. 334-345.
2. Abdalov, R. E. Management of the pre-project stage of an investment and construction project: aspects of the implementation of normative and methodological support for the activities of organizations / R. E. Abdalov // Real Estate: Economics, Management. – 2024. – No. 2. – P. 54-60.
3. Стратегическое планирование деятельности строительных предприятий в условиях нестабильности рыночной экономики (на материалах Республики Татарстан) / Э. Р. Мухаррамова, К. О. Титкова, А. А. Макаров [и др.] // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2025. – № 1(81). – С. 1-19.
4. Евстафьева, А. Х. Взаимосвязь заработной платы и производительности труда на предприятиях строительной отрасли Республики Татарстан / А. Х. Евстафьева, О. Н. Боровских, Р. М. Гильфанов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 8(178). – С. 166-174.
5. Романова, А. И. Республика Татарстан как пилотный регион в исследовании экономической безопасности строительных услуг / А. И. Романова, Р. З. Азизов // Экономика строительства и жилищно-коммунального хозяйства. – 2025. – № 3(12). – С. 26-35.
6. Манзуллина, А. М. Национальные проекты и их реализация в Республике Татарстан / А. М. Манзуллина, П. А. Миниханова // Флагман науки. – 2025. – Т. 1, № 5-1(28). – С. 372-373.
7. Амиров, А. И. Основные тенденции развития инвестиционно-строительного рынка и рынка недвижимости в Республике Татарстан / А. И. Амиров, Р. М. Сиразетдинов // Экономика строительства и жилищно-коммунального хозяйства. – 2023. – № 2(3). – С. 5-12.
8. Арсланов, К. М. Особенности реализации проектов государственно-частного партнерства в Республике Татарстан: правовое регулирование и перспективы развития / К. М. Арсланов, Р. Р. Гайнуллина, Р. И. Гайнуллин // Современный ученый. – 2024. – № 4. – С. 411-418.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

УДК 33

Адольф К.В. Риски и угрозы обеспечения социально-экономической безопасности региона в сфере физической культуры и спорта

Risks and threats to ensuring the socio-economic security of the region in the field of physical culture and sports

Адольф Константин Владимирович,
студент КГПУ им. В.П. Астафьева.

Научный руководитель: **Сидоров Леонид Константинович,**
КГПУ им. В.П. Астафьева, профессор, доктор педагогических наук

Adolf Konstantin Vladimirovich,
student at V.P. Astafyev Kazan State Pedagogical University.
Academic Supervisor: Leonid Konstantinovich Sidorov,
V.P. Astafyev Kazan State Pedagogical University, Professor,
Doctor of Pedagogical Sciences

Аннотация. Целью исследования является выявление и анализ рисков и угроз, влияющих на социально-экономическую безопасность региона в сфере физической культуры и спорта. В работе использованы методы анализа и синтеза, классификации, статистического и сравнительного анализа. В результате исследования установлено, что ключевыми дестабилизирующими факторами являются финансово-экономические, коррупционно-управленческие, социально-инфраструктурные, кадровые и технологические риски, а также проявления теневой экономики. Выявлена высокая зависимость отрасли от бюджетного финансирования при низкой доле коммерческих доходов, не превышающей 34% в отдельных видах профессионального спорта, а также значительный уровень неэффективного использования бюджетных средств. Установлено, что дефицит кадров и износ спортивной инфраструктуры снижают доступность физической культуры для населения, а низкий уровень цифровизации ограничивает эффективность управления отраслью. Сделан вывод о системном характере выявленных рисков и необходимости комплексного подхода к обеспечению социально-экономической безопасности региона, основанного на повышении прозрачности финансирования, развитии кадрового потенциала, цифровизации управления и расширении механизмов государственно-частного партнёрства.

Ключевые слова. Социально-экономическая безопасность, физическая культура и спорт, риски и угрозы, коррупция, цифровизация, теневая экономика, инвестиции.

Abstract. The purpose of the study is to identify and analyze risks and threats affecting the socio-economic security of a region in the field of physical culture and sports. The research employs methods of analysis and synthesis, classification, statistical and comparative analysis. The results show that the key destabilizing factors include financial and economic, corruption-related and managerial, social and infrastructural, personnel, and technological risks, as well as manifestations of the shadow economy. A high dependence of the sector on budgetary funding is revealed alongside a low share of commercial revenues, not exceeding 34% in certain types of professional sports, as well as a significant level of inefficient use of public funds. It is established that staff shortages and the deterioration of sports infrastructure reduce the accessibility of physical culture for the population, while a low level of digitalization limits the effectiveness of sector management. The study concludes that the identified risks are systemic in nature and require a comprehensive approach to ensuring regional socio-economic security based on increased transparency of financing, development of human resources, digitalization of management, and expansion of public-private partnership mechanisms.

Keywords. Socio-economic security, physical culture and sport, risks and threats, corruption, digitalization, shadow economy, investments.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Введение. Несмотря на очевидную значимость физической культуры и массового спорта для населения, укрепления человеческого капитала и развития смежных отраслей (туризм, медицина, спортивная инфраструктура), а также возрастающее значение сферы физической культуры и спорта для социально-экономического развития общества, она остаётся подверженной множеству внутренних и внешних экономических угроз, способных негативно повлиять как на неё саму, так и на социально-экономическую безопасность региона в целом.

Учитывая сложную структуру отрасли, её высокую зависимость от государственного финансирования, инфраструктурные ограничения и недостаточный уровень цифровизации, важно выявить ключевые риски и угрозы, которые могут препятствовать её устойчивому развитию. Анализ этих проблем позволит не только оценить уязвимость отрасли, но и выработать обоснованные меры по её защите в контексте общей стратегии обеспечения экономической безопасности региона.

Объект исследования. Система обеспечения социально-экономической безопасности региона в сфере физической культуры и спорта.

Методы исследования. В ходе исследования использовался комплекс общенаучных и специальных методов, среди них: анализ и синтез; классификация и систематизация; сравнительный анализ; статистический; причинно-следственный анализ.

Информационную базу исследования составили данные федеральных и региональных органов государственной власти, материалы Счетной палаты Российской Федерации, статистические сборники Росстата, а также научные публикации отечественных исследователей, посвященные проблемам экономической безопасности и развитию сферы физической культуры и спорта.

Основная часть. В современных условиях сфера физической культуры и спорта трансформируется из социально ориентированной отрасли в значимый фактор социально-экономического развития региона. Однако ее потенциал рискует остаться недостигнутым вследствие системных рисков и угроз, подрывающих устойчивость отрасли и ограничивающих ее вклад в социально-экономическую безопасность территории.

Наличие таких вызовов, как высокая зависимость от бюджетного финансирования, коррупционные проявления, кадровый дефицит и технологическое отставание, актуализирует необходимость их комплексного анализа и разработки адекватных мер противодействия.

Данное исследование направлено на выявление и классификацию ключевых рисков, представляющих угрозу для социально-экономической безопасности региона в сфере физической культуры и спорта.

Так, ключевые риски и угрозы в сфере ФКиС можно условно разделить на следующие группы:

1) Финансово-экономические угрозы и инвестиционные риски.

Одной из ключевых угроз для экономической безопасности в спортивной сфере является высокая зависимость от государственного финансирования и ограниченность коммерческих источников дохода.

Частный капитал в развитии сферы физической культуры и спорта привлекается в ограниченных объемах. Сдерживающими факторами инвестиционной активности выступают высокая продолжительность возврата вложенных средств, недостаточная эффективность мер государственной поддержки инвесторов, а также значительные административные и бюрократические препятствия, сопровождающие реализацию спортивных проектов. В условиях дефицита частных инвестиций существенно осложняется создание современной спортивной инфраструктуры, развитие спортивного туризма и организация масштабных спортивных мероприятий, способных оказывать положительное влияние на социально-экономическое развитие региона. Например, в российских спортивных клубах доля коммерческой выручки остается крайне низкой: в хоккее — около 34%, в футболе — 30%, в баскетболе — лишь 14%, что значительно уступает зарубежным аналогам [2]. Такая модель финансирования снижает мотивацию к коммерческой эффективности и повышает уязвимость при бюджетных ограничениях.

Одной из наиболее существенных проблем развития сферы физической культуры и спорта выступает дефицит финансовых ресурсов, а также их нерациональное и нецелевое использование. Региональные бюджеты, как правило, не обеспечивают необходимого объема финансирования для строительства новых спортивных объектов, обновления и модернизации действующей инфраструктуры, а также стабильной поддержки спортивных организаций. Даже при выделении средств в ряде случаев впоследствии выявляются нарушения, выражющиеся в неэффективном распределении и использовании бюджетных ассигнований, что снижает результативность реализуемых программ и проектов. Так, согласно отчету Счетной палаты РФ за первое полугодие 2024 года, 46% регионов завершили период с дефицитом бюджета [3]. Это ограничивает возможности реализации социальных и инфраструктурных проектов. Также показательным примером является ситуация, произошедшая в 2019 году, когда Счётная палата РФ выявила нарушения при строительстве спортивных объектов в рамках подготовки к Универсиаде в

Красноярске. Общая сумма неэффективно использованных средств составила 2,5 млрд рублей, что свидетельствует о проблемах в финансовом управлении и контроле за расходованием бюджетных средств [4].

Таким образом, отсутствие устойчивого и достаточного финансирования бюджетных учреждений спорта, высокая зависимость от государственного бюджета, неэффективное, а также нецелевое расходование средств, нехватка дополнительных источников дохода (гранты, спонсорство) создают риски дефицита ресурсов и снижения качества предоставляемых услуг.

2) Коррупционные и управленческие риски.

Одним из ключевых факторов угроз экономической безопасности остаётся коррупция, включая её проявления в сфере физической культуры и спорта. Согласно индексу восприятия коррупции «Transparency International» за 2023 год, Россия занимает 137-е место среди 180 стран, что указывает на высокий уровень институциональных рисков для частных инвестиций и устойчивого функционирования внутренних экономических процессов [5].

Коррупционные практики в спортивной отрасли могут реализовываться через искусственное завышение стоимости строительства и реконструкции спортивной инфраструктуры, организацию фиктивных тендеров, а также злоупотребления при закупках оборудования и расчетах с персоналом. Аналитические данные Генеральной прокуратуры Российской Федерации свидетельствуют, что в 2021 году было зафиксировано более 5 тысяч правонарушений, связанных с коррупционной деятельностью в спортивной сфере, что привело к перерасходу бюджетных средств на 12% [6].

Эти коррупционные механизмы представляют собой серьёзную угрозу экономической безопасности регионов, поскольку способствуют нецелевому и неэффективному использованию бюджетных ресурсов, ухудшению качественных характеристик спортивных объектов и снижению доступности и качества предоставляемых спортивных услуг для населения. Например, в 2017 году в Калининградской области была выявлена коррупционная схема при строительстве спортивных объектов на сумму около 500 млн рублей [7].

Кроме того, коррупция оказывает негативное воздействие на межрегиональный и международный имидж государства, снижает инвестиционную привлекательность регионов и подрывает доверие к институциональной системе, формируя долгосрочные социально-экономические и институциональные риски. Так, например, в 2019 году глава Всероссийской федерации лёгкой атлетики (ВФЛА) Дмитрий Шляхтин и ещё пять функционеров были отстранены за вмешательство в расследование дела прыгуна в высоту Даниила Лысенко, уличённого в нарушении антидопинговых правил [8]. Это

привело к приостановке государственной аккредитации ВФЛА и подорвало доверие к управлению в российской лёгкой атлетике.

Коррупционные практики в сфере физической культуры и спорта охватывают широкий спектр компонентов отрасли, включая финансирование спортивных мероприятий, проектирование, строительство и реконструкцию объектов, организацию государственных и коммерческих тендеров, закупку инвентаря и оборудования, а также распределение грантов и субсидий. В научной литературе выделяются несколько ключевых форм проявления коррупции в данной сфере:

– Завышение смет на строительство и ремонт спортивной инфраструктуры; Процессы государственных закупок спортивного инвентаря, одежды, оборудования и оказания услуг часто сопровождаются коррупционными механизмами. Нередки случаи, когда стоимость строительства или реконструкции объектов искусственно завышается, а подрядные организации, аффилированные с должностными лицами, получают контракты без реальной конкурентной борьбы. В результате наблюдается снижение институциональной эффективности и нормативной дисциплины: спортивные объекты сдаются с нарушением технических и строительных стандартов либо вводятся в эксплуатацию с существенными задержками, что оказывает негативное влияние на социально-экономическую устойчивость региональной спортивной инфраструктуры. Согласно статистике, коррупционные нарушения в сфере государственных закупок составляют около 25% от общего числа зафиксированных инцидентов, что свидетельствует о высоких институциональных рисках нецелевого использования бюджетных средств при проведении торгов и заключении контрактов [8].

– Махинации с бюджетным финансированием; В ряде случаев фиксируется фиктивное проведение спортивных мероприятий: в отчетной документации указываются несуществующие статьи расходов, например, тренировки, мастер-классы и другие мероприятия, а выделенные средства фактически присваиваются недобросовестными организаторами. Данные практики подрывают финансовую дисциплину и эффективность распределения государственных ресурсов.

– Манипулирование результатами соревнований (договорные матчи); Коррупционные схемы в спортивной отрасли выходят за пределы финансовой сферы и инфраструктуры. Сюда относятся случаи подкупа судей, спортсменов и тренеров с целью изменения результатов соревнований. Подобные действия негативно влияют на социальный капитал спорта, подрывают доверие общества к спортивным достижениям и снижают мотивацию к участию в соревнованиях.

– Коррупция при кадровом назначении и распределении грантов; В спортивных школах, федерациях и клубах отмечаются случаи назначения на руководящие должности по личным связям, а не на основе профессиональной

компетенции. Аналогично, распределение грантовой поддержки спортсменов и тренеров зачастую осуществляется непрозрачно, что ограничивает возможности для развития действительно талантливых специалистов и снижает институциональную эффективность отрасли.

Также риски создает отсутствие прозрачности в финансовых потоках, в том числе и распределении бюджетных средств, и мониторинге деятельности учреждений спорта, что снижает эффективность использования финансовых. Так, Счётная палата РФ неоднократно фиксировала нецелевое использование средств, например, Минспортом России на сумму свыше 1,2 млрд рублей, а также случаи, когда более 50% отчислений от букмекерских компаний размещаются на депозитах и не используются по назначению [9]. Это свидетельствует о слабом контроле и управлении рисках, подрывающих устойчивость отрасли и её вклад в экономическую безопасность.

Угрозу создает и ограниченное применение современных инструментов цифрового управления, это препятствует оперативному выявлению рисков и снижает эффективность управления отраслью.

3) Социально-инфраструктурные и кадровые риски.

Низкий уровень заработной платы и ограниченные возможности для профессиональной и карьерной реализации в сфере физической культуры и спорта, включая государственный и бюджетный сектор, способствуют оттоку квалифицированных кадров в частные структуры или в смежные отрасли экономики. Данная тенденция приводит к снижению качества подготовки спортсменов, уменьшению числа специалистов, вовлечённых в организацию и проведение массовых спортивных мероприятий, а также к росту региональных диспропорций в обеспеченности квалифицированными кадрами между крупными и малыми городами. Согласно исследованию, проведённому Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» в 2023 году, до 18% трудоспособного населения осуществляют миграцию в более экономически развитые регионы, что снижает потенциал квалифицированного труда и усиливает институциональные риски в исходных территориях [10].

Нехватка, в том числе связанная с оттоком кадров, квалифицированных специалистов в отдельных областях, а также отсутствие системной работы по их подготовке и низкая мотивация сотрудников приводят к снижению качества работы спортивных учреждений и углублению структурных проблем в отрасли.

В ряде регионов Российской Федерации наблюдается дефицит современных спортивных объектов, а существующая инфраструктура находится в неудовлетворительном состоянии. Ограниченнная доступность спортивных секций и фитнес-центров для широких слоев населения обусловлена высокими финансовыми

барьерами, недостатком бесплатных программ и значительным удалением объектов от мест проживания. Особенно выражены данные проблемы в сельской местности и малых городах, где зачастую отсутствуют минимальные условия для регулярных занятий физической культурой и спортом.

Системные недостатки включают устаревшую материально-техническую базу, дефицит многофункциональных спортивных комплексов, а также нехватку специализированных объектов для паралимпийского и адаптивного спорта. Дополнительно фиксируется ограничение в количестве и качестве инвентаря и оборудования в детско-юношеских спортивных школах и других спортивных учреждениях.

Недостаточная доступность и ограниченность спортивной инфраструктуры для различных социальных групп создают институциональное и социальное неравенство, снижают вовлеченность населения в массовый спорт и оказывают негативное влияние на физическое здоровье, социальную активность и общую социально-экономическую устойчивость регионов. Так, например, в 2020 году пандемия COVID-19 привела к массовому закрытию спортивных школ и секций. Это вызвало отток тренерских кадров и снижение доступности спортивных занятий для детей и взрослых, что негативно сказалось на подготовке будущих спортсменов и профессиональных атлетов.

Таким образом, недостаток квалифицированного персонала, высокая текучесть кадров, слабая мотивация, сложности связанные с повышением квалификации тренерского состава, а также инфраструктурные проблемы являются значимыми ограничителями устойчивого развития сферы физической культуры и спорта.

4) Технологические и инновационные риски.

Низкий уровень внедрения цифровых решений, аналитических платформ и инновационных технологий, а также устаревшие методы администрирования спортивных учреждений и других объектов снижает эффективность управления отраслью. Также существуют угрозы киберпреступлений, например кибератаки и кибермошенничество. Отсутствие мотивации к инновационной активности делает отрасль менее конкурентоспособной и привлекательной для молодёжи и частных инвесторов. Низкий уровень цифровизации, устаревшие механизмы управления, отсутствие современных информационно-аналитических систем для мониторинга эффективности учреждений создают угрозы для устойчивости сферы. Как показывает практика, технологическая отсталость препятствует интеграции современных моделей управления и оценки рисков. Так, например, в 2021 году Министерство спорта РФ признало необходимость цифровизации отрасли, однако внедрение информационных систем в спортивных организациях остаётся на низком уровне [11, 15].

5) Теневая экономика в сфере спорта.

В частном секторе спортивной индустрии, включая спортивные клубы, индивидуальных тренеров и фитнес-инструкторов, нередко наблюдается практика ведения деятельности без официального юридического оформления, что сопровождается уклонением от уплаты налогов. Данный феномен формирует институциональный дефицит и приводит к снижению налоговых поступлений в региональный бюджет, что ограничивает возможности государства по обеспечению финансовой и организационной поддержки развития физической культуры и спорта.

Кроме того, теневой характер экономической деятельности в отрасли создает значительные препятствия для мониторинга и контроля качества предоставляемых спортивных услуг, снижая уровень прозрачности и эффективности функционирования спортивного сектора. Данный аспект характеризуется как системный риск, влияющий на экономическую устойчивость региональной спортивной инфраструктуры.

Таким образом, анализ актуальных угроз в сфере физической культуры и спорта свидетельствует о системном характере факторов, дестабилизирующих её развитие и ограничивающих вклад отрасли в социально-экономическую безопасность региона. Специфика выявленных рисков заключается в их многослойности и межотраслевой взаимосвязи, что требует комплексного, междисциплинарного подхода к управлению.

Обеспечение социально-экономической безопасности в данной сфере предполагает учёт институциональных, финансовых, кадровых и технологических факторов. Среди наиболее уязвимых зон — зависимость от государственного финансирования, слабая коммерциализация, дефицит квалифицированных кадров, изношенность инфраструктуры и низкий уровень цифровизации. Эти ограничения снижают устойчивость сектора и препятствуют его интеграции в стратегические модели регионального роста.

В современных условиях ключевыми направлениями обеспечения стабильности и устойчивого развития отрасли физической культуры и спорта являются:

- Цифровизация управленческих процессов, способствующая повышению эффективности планирования, мониторинга и контроля функционирования спортивных организаций;
- Повышение прозрачности финансовых потоков, что снижает институциональные риски нецелевого использования бюджетных ресурсов и укрепляет доверие общества к распределению средств;
- Развитие кадрового потенциала, включающее повышение квалификации специалистов, стимулирование профессиональной мобильности и формирование системы долгосрочного профессионального роста;

- Расширение механизмов государственно-частного партнёрства, направленных на привлечение дополнительных инвестиций, оптимизацию использования инфраструктуры и повышение социальной эффективности отрасли.

Результаты проведённого теоретического анализа свидетельствуют о том, что социально-экономическое развитие регионов невозможно без функционирования институционально устойчивой и эффективно организованной сферы физической культуры и спорта, играющей стратегическую роль в обеспечении экономической и социальной безопасности. При этом ФКиС следует рассматривать не только как элемент социальной политики, но и как самостоятельный сектор экономики, обладающий мультиплекативным эффектом, влияющим на занятость, инвестиционную привлекательность и имидж территории. Низкая доля отрасли в структуре ВВП России, 0,3% против среднемировых 0,48%, подчёркивает наличие значительного нереализованного потенциала. Переход к устойчивой модели развития требует повышения коммерческой эффективности, внедрения цифровых решений и усиления инвестиционной активности [12].

Результаты исследования. В ходе исследования установлено, что при обеспечении социально-экономической безопасности региона в сфере физической культуры и спорта необходимо учитывать совокупное воздействие взаимосвязанных рисков, носящих системный характер. Наиболее значимыми из них являются финансово-экономические, коррупционно-управленческие, социально-инфраструктурные, кадровые, технологические риски, а также проявления теневой экономики.

Также, анализ показал высокую зависимость отрасли от бюджетного финансирования при ограниченном развитии внебюджетных источников и низкой инвестиционной активности. Риск недостаточной прозрачности финансовых потоков и управленческие нарушения приводят к неэффективному использованию ресурсов и снижению инвестиционной привлекательности региона.

Выявлено, что риск дефицита квалифицированных кадров и изношенности спортивной инфраструктуры ограничивают доступ населения к занятиям физической культурой и снижают социально-экономический эффект отрасли. Низкий уровень цифровизации и внедрения инновационных решений затрудняет мониторинг эффективности учреждений и управление рисками.

Установлено, что угроза теневой занятости и уклонения от уплаты налогов в спортивной сфере приводят к недополучению доходов регионального бюджета и искажению реальных показателей развития отрасли.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что совокупность выявленных рисков и угроз в сфере ФКиС при отсутствии системного управления

способна трансформироваться в угрозы социально-экономической безопасности региона, что обуславливает необходимость комплексных мер по повышению устойчивости сферы физической культуры и спорта.

Заключение. В современных условиях физическая культура и спорт трансформируются из преимущественно социальной функции в значимый сектор региональной экономики. Отрасль оказывает выраженное мультипликативное влияние на развитие смежных сфер, таких как здравоохранение, туризм, строительство, способствует формированию человеческого капитала, повышает имидж и инвестиционную привлекательность региона [13, 14].

При этом сфера ФКиС остаётся уязвимой к ряду рисков: высокой зависимости от бюджетного финансирования, кадровому дефициту, низкой цифровизации и слабой коммерциализации. Эти вызовы требуют системного и комплексного подхода к управлению, включая развитие государственно-частного партнёрства, цифровых инструментов и нормативно-правовой поддержки. Социально-экономическая безопасность региона в условиях глобальной нестабильности не представляется без устойчивой, защищённой и стратегически управляемой сферы физической культуры и спорта. Её развитие должно рассматриваться как важное направление региональной политики, способствующее укреплению социально-экономической устойчивости территории и реализации её стратегических интересов.

Библиографический список

1. Адольф, К. В. Обеспечение экономической безопасности региона: проблемы, перспективы, коррупционное взаимодействие / К. В. Адольф // Молодые ученые - экономике региона: Материалы XXIV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Вологда, 06 декабря 2024 года. – Вологда: Вологодский научный центр РАН, 2025. – С. 8-15.
2. Солнцев, И. В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов / И. В. Солнцев // Экономический журнал ВШЭ. – 2020. – № 1. – С. 117–144.
3. Антонова, К. В. Контрольно-ревизионная деятельность Счетной палаты Российской Федерации на примере аудита государственного внешнего и внутреннего долга / К. В. Антонова // Вестник науки. – 2025. – № 3 (84). – С. 79–84.
4. Гвоздева, К. Зимняя Универсиада – 2019: экономический эффект для Красноярского края / К. Гвоздева, А. П. Севастьянов, Е. П. Севастьянова // Журнал прикладных исследований. – 2023. – № 6. – С. 158–162.

5. Чалдаева, Л. А. Российский индекс противодействия коррупции: проблемы формирования и решения / Л. А. Чалдаева, А. А. Килячков // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2024. – № 11–2. – С. 79–84.
6. Ольховский, А. Д. Экономическая безопасность. Противодействие экономическим угрозам и коррупции / А. Д. Ольховский; В. С. Евтухин, С. А. Аванесян // Форум молодых ученых. – 2022. – № 6 (70). – С. 45–50.
7. Туркова, В. Н. Экспертный анализ коррупции в спорте / В. Н. Туркова // Социология. – 2023. – № 4. – С. 71–76.
8. Краснова, К. А. Причины и условия коррупции в сфере спорта / К. А. Краснова // Глаголъ правосудия. – 2022. – № 1 (27). – С. 158–162.
9. Счетная палата РФ. Отчет о состоянии бюджета регионов РФ за I полугодие 2023 года / Счетная палата РФ. – Москва, 2023. – URL: <https://ach.gov.ru/news/report2023> (дата обращения: 01.05.2024).
10. Камалов, Э. А. Субъективное благополучие мигрантов в России: влияние региональных характеристик и миграционного законодательства / Э. А. Камалов, Э. Д. Понарин // Экономическая социология. – 2023. – № 1. – С. 66–70.
11. Шабанова, Л. Б. Цифровые технологии в государственном управлении в сфере физической культуры / Л. Б. Шабанова, Н. В. Сорокин // Вестник науки и образования. – 2021. – № 11–1 (114). – С. 157–164.
12. Солнцев, И. В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов / И. В. Солнцев // Экономический журнал ВШЭ. – 2020. – № 1. – С. 117–144.
13. Адольф, К. В. Обеспечение экономической безопасности региона в сфере физической культуры и спорта / К. В. Адольф // Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева (Вестник КГПУ). – 2025. – № 2(72). – С. 148–158.
14. Адольф, К. В. Анализ доходов и расходов бюджета региона с целью оценки уровня экономической безопасности / К. В. Адольф // Экономические исследования и разработки. – 2023. – № 4–2. – С. 116–129.
15. Адольф, В.А. Инновационные преобразования в сфере физической культуры, спорта и туризма / В. А. Адольф, К. В. Адольф // Сборник материалов XXVI Всероссийской научно-практической конференции «Инновационные преобразования в сфере физической культуры, спорта и туризма». – Ростов-на-Дону, – 2024. – С. 9–14.

УДК 338.2

Гладских Н.А., Богачёва Е.В., Ишкова А.Е., Бобылева А.Н.

Корреляционный анализ социальных индикаторов в экономической безопасности (на примере Воронежской области)

Correlation analysis of social indicators in economic security
 (on the example of the Voronezh region)

Гладских Наталья Александровна

кандидат технических наук, доцент
 кафедры экономической безопасности и финансового мониторинга
 Воронежский государственный университет инженерных технологий

Богачёва Елена Васильевна

Кандидат физико-математических наук,
 доцент кафедры Управления в здравоохранении,
 Воронежский государственный медицинский университет им. Н.Н. Бурденко

Ишкова Анастасия Евгеньевна

студент 2 курса группы ЭБ -41 факультета экономики и управления
 Воронежский государственный университет инженерных технологий

Бобылева Анастасия Николаевна

студент 2 курса группы ЭБ -41 факультета экономики и управления
 Воронежский государственный университет инженерных технологий

Gladskikh Natalia Alexandrovna

Ph.D, Associate Professor

Department of Economic Security and Financial Monitoring
 Voronezh State University of Engineering Technologies

Bogacheva Elena Vasilevna

Ph.D, Associate Professor Department of Management in
 Health Care Department,

Voronezh State Medicai University named after N.N. Burdenko
 Ishkova Anastasia Evgenyevna

2nd-year student, Group EB-41 Faculty of Economics and Management
 Voronezh State University of Engineering Technologies

Bobyleva Anastasia Nikolaevna

2nd-year student, Group EB-41 Faculty of Economics and Management
 Voronezh State University of Engineering Technologies

Аннотация. В условиях глобализации и возрастающей социальной нестабильности исследование взаимосвязей между социальным благополучием и экономической безопасностью становится особенно важным для разработки эффективных стратегий управления рисками. Именно поэтому наш проект является достаточно актуальным в настоящее время. Результаты исследования могут быть использованы в различных целях и разными организациями, в том числе государственными органами и бизнес-сообществом для повышения устойчивости экономики перед лицом внешних и внутренних угроз, таких как социальные кризисы и экономические санкции.

Ключевые слова: корреляционный анализ, социальные процессы, экономические показатели, глобализация.

Abstract. In the context of globalization and increasing social instability, the study of the interrelationships between social well-being and economic security is becoming especially important for the development of effective risk management strategies. That is why our project is quite relevant at the moment. The research results can be used for various purposes and

by different organizations, including government agencies and the business community, to increase the resilience of the economy in the face of external and internal threats such as social crises and economic sanctions.

Keywords: correlation analysis, social processes, economic indicators, globalization.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

В данной работе применяется новая методика корреляционного анализа, учитывающая специфику взаимодействия различных социальных индикаторов (уровень образования, здоровье населения, социальная стабильность) с показателями экономической безопасности Воронежской области.

Применение современных статистических методов для выявления скрытых зависимостей между социальными факторами и экономическими рисками, что позволяет более точно прогнозировать угрозы экономической стабильности. (Социальные процессы). Большую роль в исследовании сыграли социальные процессы, так как они значительно влияют на современную экономику и, соответственно, определяют экономическую безопасность и глобализация, поскольку она усиливает социально-экономические вызовы.

Основные цели работы:

1. Анализ взаимосвязей. Он подразумевает исследование корреляций между социальными индикаторами, такими как уровень образования, здоровье населения, социальная мобильность и другими и экономическими показателями (ВВП, уровень безработицы, инфляция).

2. Оценка значимости, то есть определение ключевых факторов, влияющих на экономическую безопасность страны через призму социальных процессов.

3. Разработка рекомендаций. Формирование предложений по оптимизации государственной политики в области экономики и социального развития на основе полученных результатов.

Задачи работы:

1. Сбор статистической информации по социальным и экономическим показателям за определенный период и последующая обработка этих данных.

2. Разработка математических моделей для анализа корреляций между выбранными индикаторами.

3. Проведение корреляционного анализа с использованием соответствующих методов статистики.

4. Интерпретация результатов. Оценка значимости выявленных корреляций и их влияние на экономическую безопасность.

5. Подведение итогов и вывода, подготовка заключений и рекомендаций на основе проведенного анализа.

6. Создание и оформление отчёта.

В работе использовались такие социальные индикаторы, как уровень образования, здоровье населения и социальная мобильность. Проводился анализ влияния уровня образования, здоровья населения и социальной мобильности на экономику

Помимо социальных индикаторов, были задействованы и экономические показатели, такие как ВВП (валовой внутренний продукт), уровень безработицы и инфляция. Исследовалось влияния ВВП, уровня безработицы и инфляции на социальную стабильность.

Именно эти показателей были взяты, чтобы определить степень их взаимосвязи.

Материалы для исследования были взяты на официальном сайте Росстата.

Таблица 1

Проекция «Социальное развитие»	Пороговое значение	2020	2021	2022	2023	2024
9.Отношение среднедушевых доходов населения к прожиточному минимуму, %	> 300	330	340	350	360	370
10.Индекс фондов	< 8	0,8	0,9	0,7	0,8	0,9
11.Население с денежными доходами ниже уровня прожиточного минимума (всего населения), %	< 7	8,5	7,9	7,9	6,7	6,7
12.Отношение средней пенсии к средней заработной плате, %	> 40	36	37	38	39	40
13.Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	> 70	71,9	69,5	72,5	78,7	72,9
14.Размер жилья на одного жителя, кв.м	> 25	31,9	32,7	33,5	34,6	35,3
15.Уровень безработицы, %	< 7	4,5	3,8	3,5	3,3	2,2

Проводился корреляционный анализ данных и результаты представлены в таблицах 2 и 3

Таблица 2

	Отношение среднедушевых доходов населения к прожиточному минимуму, %	Индекс фондов	Население с денежными доходами ниже уровня прожиточного минимума (всего населения), %	Отношение средней пенсии к средней заработной плате, %	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	Размер жилья на одного жителя, кв.м	Уровень безработицы, %
Отношение среднедушевых доходов населения к прожиточному минимуму, %	1	0,19	-0,94	1	0,99	0,99	-0,96
Индекс фондов	0,19	1	-0,3	0,19	-0,2	0,14	-0,34
Население с денежными доходами ниже уровня прожиточного минимума (всего населения), %	-0,94	-0,3	1	-0,94	-0,65	-0,94	0,86
Отношение средней пенсии к средней заработной плате, %	1	0,19	-0,94	1	0,52	0,99	-0,96
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	0,99	-0,2	-0,65	0,52	1	0,56	-0,28
Размер жилья на одного жителя, кв.м	0,99	0,14	-0,94	0,99	0,56	1	-0,95
Уровень безработицы, %	-0,96	-0,34	0,86	-0,96	-0,28	-0,95	1

В результате можем определить некоторую закономерность: (в таблице 2 имеются ячей и с показателем зависимости признака от самого себя. В этих случаях результат всегда равен 1):

- показатель 9 (соотношение среднедушевых доходов населения к прожиточному минимуму) с большинством фактором имеет сильную зависимость
- показатель 10 (индекс фондов) со всеми остальными имеет слабую зависимость
- показатель 11 (население с денежными доходами ниже уровня прожиточного минимума) в 5 из 6 случаев имеет сильную и так же в 5 из 6 обратную зависимость
- показатель 12 (отношение средней пенсии к заработной плате) наиболее сильную зависимость имеет от показателя 9, наиболее слабую с 10
- показатель 13 (ожидаемая продолжительность жизни) только в одном случае имеет сильную зависимость (с 9), самая слабая с 10 и 15, с остальными средняя
- показатель 14 (размер жилья на одного жителя) с 4 из 6 показателей имеет сильную зависимость, и только по одному случаю приходится на слабую и среднюю

- показатель 15 (уровень безработицы) аналогично предыдущему: 4 из 6 сильная, по 1 приходится на слабую и среднюю.

Таблица 3

Отношение среднедушевых доходов населения к прожиточному минимуму, %	Сильная обратная	Сильная прямая	Сильная обратная	Сильная прямая	Сильная прямая	Отношение среднедушевых доходов населения к прожиточному минимуму, %
Индекс фондов	Слабая прямая	Слабая обратная	Средняя обратная	Сильная прямая	Слабая прямая	Индекс фондов
Население с денежными доходами ниже уровня прожиточного минимума (всего населения), %	Сильная обратная	Слабая обратная	Сильная обратная	Сильная прямая	Сильная обратная	Население с денежными доходами ниже уровня прожиточного минимума (всего населения), %
Отношение средней пенсии к средней заработной плате, %	Сильная прямая	Сильная обратная	Сильная обратная	Сильная прямая	Сильная прямая	Отношение средней пенсии к средней заработной плате, %
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	Сильная обратная	Сильная прямая	Сильная обратная	Сильная обратная	Сильная прямая	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет
Размер жилья на одного жителя, кв.м	Слабая обратная	Сильная прямая	Средняя прямая	Сильная обратная	Слабая прямая	Размер жилья на одного жителя, кв. м
Уровень безработицы, %	Сильная прямая	Сильная обратная	Сильная обратная	Сильная прямая	Сильная обратная	Уровень безработицы, %

Проведя корреляционный анализ социальных индикаторов в контексте экономической безопасности, который позволил выявить ряд значимых взаимосвязей между различными показателями социального развития и экономическими параметрами страны. Установлено, что уровень безработицы, доходы населения, доступность образования и здравоохранения оказывают непосредственное влияние на стабильность экономики и социальную напряженность. Высокие значения коэффициентов корреляции подтверждают тесную связь между социальными факторами и уровнем экономической безопасности государства.

Результаты исследования подчеркивают необходимость комплексного подхода к разработке социально-экономической политики, направленной на улучшение социальных показателей, и соблюдение баланса в развитии общества и государства. Полученные данные могут служить основой для формирования стратегических решений по улучшению социальной инфраструктуры и повышению эффективности государственных мер поддержки уязвимых слоев населения.

Библиографический список

1. <https://rosstat.gov.ru/> Федеральная служба государственной статистики (Росстат): (официальный сайт Росстата, где можно найти статистические данные по регионам России, включая Воронежскую область).
2. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области (Воронежстат). (Региональная статистика, характеризующая социально-экономическое положение области).
3. Белоусова Р. Н. Влияние экономических санкций на состояние экономической безопасности РФ // Молодой ученый. – 2015. – №20. – С. 215-220.
4. Вершинин П.С. Тенденции и проблемы обеспечения экономической безопасности региона / П.С. Вершинин // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2015. – №4. – С.104.

УДК 338.2

Гладских Н.А., Коломыцева О.Ю., Богачева Е.В., Ветров В.В.

Регрессионное моделирование социальных индикаторов в экономической безопасности Воронежской области

Regression Modeling of Social Indicators in Economic Security of the Voronezh Region

Гладских Наталья Александровна

кандидат технических наук, доцент
кафедры экономической безопасности и финансового мониторинга
Воронежский государственный университет инженерных технологий

Коломыцева Ольга Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономической безопасности и финансового мониторинга
Воронежский государственный университет инженерных технологий

Богачёва Елена Васильевна

кандидат физико-математических наук,
доцент кафедры Управления в здравоохранении,
Воронежский государственный медицинский университет им. Н.Н. Бурденко

Ветров Вадим Витальевич

студент 2 курса группы ЭБ -41 факультета экономики и управления
Воронежский государственный университет инженерных технологий

Gladskikh Natalia Alexandrovna

Ph.D, Associate Professor

Department of Economic Security and Financial Monitoring
Voronezh State University of Engineering Technologies

Kolomytseva Olga Yurievna

Ph.D, Associate Professor

Department of Economic Security and Financial
Monitoring Voronezh State University of Engineering Technologies

Bogacheva Elena Vasilevna

Ph.D, Associate Professor

Department of Management in Health Care Department,
Voronezh State Medical University named after N.N. Burdenko

Vetrov Vadim Vitalyevich

2nd-year student, Group EB-41 Faculty of Economics and Management
Voronezh State University of Engineering Technologies

Аннотация. Экономическая безопасность региона тесно связана с социальной стабильностью и благополучием населения. Анализ социальных индикаторов позволяет оценить уровень социальной защищенности, качество жизни и наличие потенциальных угроз для устойчивого развития региона. Проведение статистического анализа социальных индикаторов экономической безопасности Воронежской области за период 2020-2023 (2024) годов показывает текущее состояние, динамику и основные тенденции экономической безопасности региона.

Ключевые слова: экономическая безопасность, анализ статистических данных, анализ динамики индикаторов, коэффициент Джини, WOT-анализ, сравнительный анализ.

Abstract. The economic security of the region is closely linked to the social stability and well-being of the population. The analysis of social indicators makes it possible to assess the level of social security, the quality of life and the presence of

potential threats to the sustainable development of the region. Statistical analysis of social indicators of economic security of the Voronezh Region for the period 2020-2023 (2024) shows the current state, dynamics and main trends of economic security of the region.

Keywords: *economic security, statistical data analysis, indicator dynamics analysis, Gini coefficient, WOT analysis, comparative analysis.*

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Проведен статистический анализ за период 2020-2023 (с включением данных за 2024 год для некоторых показателей), что позволяет оценить текущее состояние социальной сферы и её влияние на экономическую безопасность региона с учетом последних изменений, вызванных пандемией COVID-19, экономическими санкциями и другими факторами. Анализ за 2024 год, при его наличии, особенно ценен, поскольку позволяет оценить самые последние тенденции [1,2].

В статье рассматривается комплексная оценка социальной сферы региона на основе анализа ключевых индикаторов, охватывающих доходы населения, уровень бедности, ожидаемую продолжительность жизни, жилищные условия, занятость и неравенство доходов. Такой подход позволяет получить более полное представление о социальном благополучии населения и выявить потенциальные угрозы для экономической безопасности.

Проводится сравнительный анализ социальных индикаторов Воронежской области со средними значениями по России. Это позволяет выявить сильные и слабые стороны региона, а также оценить его положение относительно других субъектов Российской Федерации.

SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны социальной сферы региона, а также возможности и угрозы для ее развития. Это является важным инструментом для разработки стратегий и мер по улучшению социальной защищенности населения и повышению экономической доходов населения и развитие образования и культуры [4.5,6].

Для анализа выбраны следующие индикаторы (указаны в предоставленной таблице):

1. Соотношение среднедушевых денежных доходов населения с величиной прожиточного минимума, %
2. Население с денежными доходами ниже уровня прожиточного минимума (всего населения), %
3. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет
4. Размер жилья на одного жителя, кв. м

5. Уровень безработицы населения в возрасте 15-72 лет, %

6. Коэффициент Джини (индекс концентрации доходов)

В ходе исследования использовались следующие методы:

1. Анализ статистических данных: сбор и систематизация данных по выбранным индикаторам за период 2020-2023 (2024) годы.
2. Анализ динамики: расчет темпов роста/снижения, выявление трендов и тенденций изменения индикаторов.
3. Сравнительный анализ: сопоставление показателей Воронежской области со средними значениями по России.
4. Оценка соответствия нормативным значениям.
5. SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон социальной сферы региона, возможностей и угроз для ее развития [7.8].

1) Анализ динамики индикаторов:

1. Соотношение среднедушевых денежных доходов населения с величиной прожиточного минимума: в Воронежской области данный показатель стабильно выше, чем в среднем по стране, что свидетельствует об улучшении материального положения населения. С 349,1% в 2020 году до 364,7% в 2023 году и резким ростом до 488% в 2024 году.

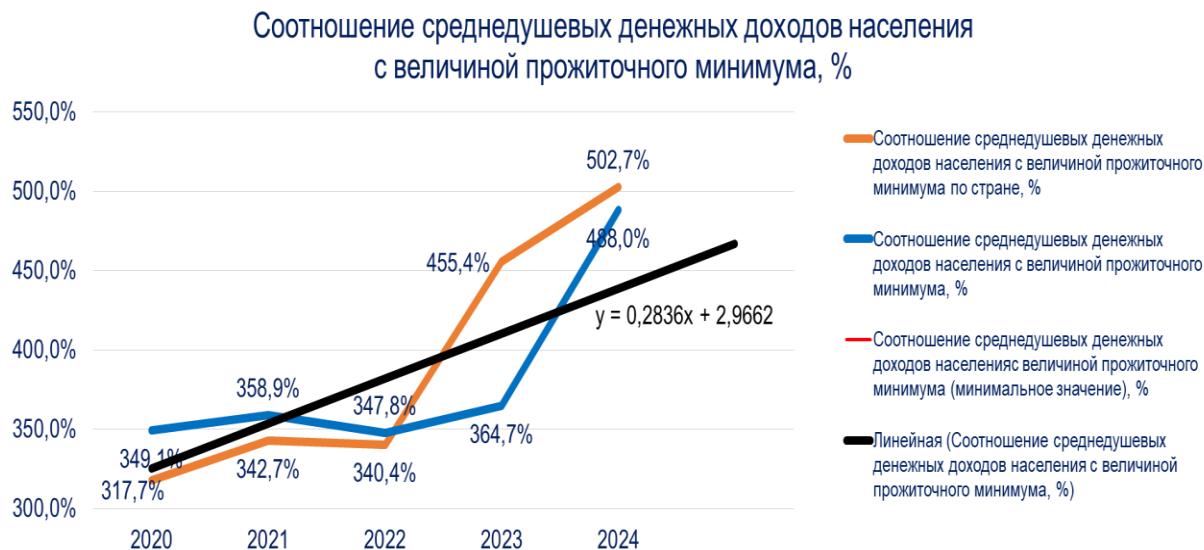


Рис. 1. Соотношение среднедушевых денежных доходов населения с величиной прожиточного минимума.

2. Население с денежными доходами ниже уровня прожиточного минимума: доля населения с доходами ниже прожиточного минимума в Воронежской

области ниже, чем в среднем по России, и имеет тенденцию к снижению. Это свидетельствует об эффективности мер социальной поддержки. С 8,5% в 2020 году до 6,7% в 2023 году.



Рис. 2. Население с денежными доходами ниже прожиточного минимума (всего населения)

3. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении: ожидаемая продолжительность жизни в Воронежской области примерно соответствует средним значениям по стране. После снижения в 2021 году наблюдается устойчивый рост. С 71,9 в 2020 году она снизилась до 69,6 в 2021 году и поднялась до 72,9 в 2023 году.

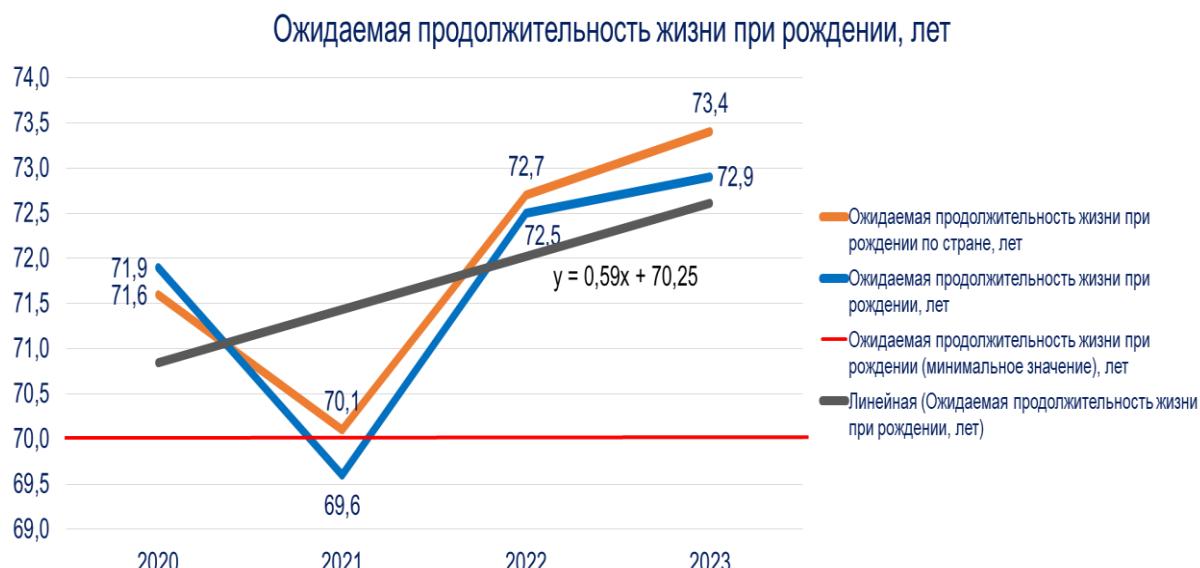


Рис. 3. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении

4. Размер жилья на одного жителя: обеспеченность жильём в Воронежской области выше, чем в среднем по стране, и имеет тенденцию к росту, что свидетельствует об улучшении жилищных условий населения. Рост с 31,7 кв. м в 2020 году до 34,6 кв. м в 2023 году.

Размер жилья на одного жителя, кв. м



Рис. 4. Размер жилья на одного жителя

5. Уровень безработицы среди населения в возрасте от 15 до 72 лет: уровень безработицы в Воронежской области ниже, чем в среднем по стране, и имеет тенденцию к снижению, что говорит о стабильной ситуации на рынке труда. С 4,3% в 2020 году он снизился до 3,2% в 2023 году и незначительно вырос до 2,6% в 2024 году.

Уровень безработицы населения в возрасте 15-72 лет, %

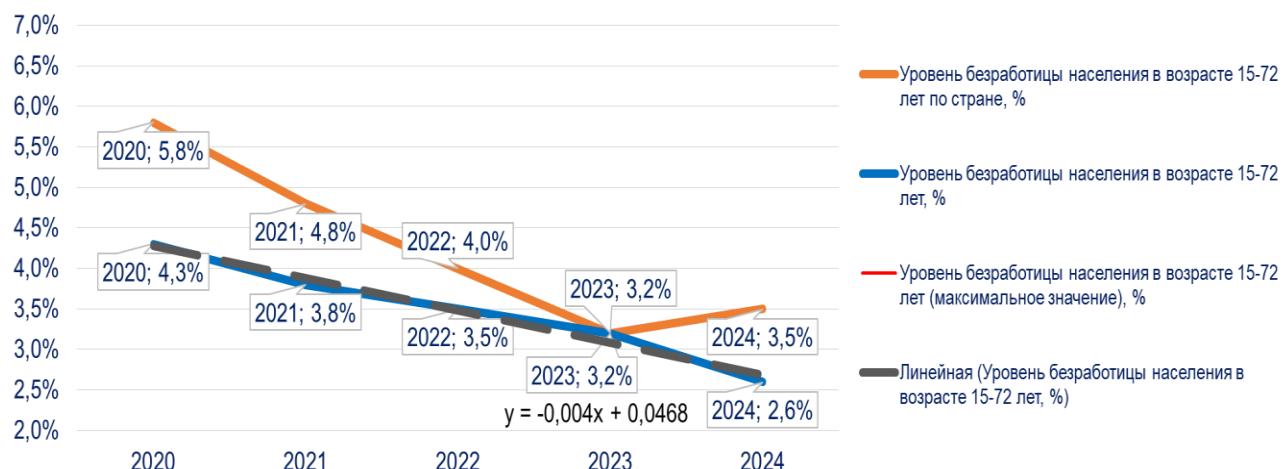


Рис. 5. Уровень безработицы населения в возрасте 15-72 лет

6. Коэффициент Джини (индекс концентрации доходов): коэффициент Джини в Воронежской области несколько ниже, чем в среднем по России, что говорит о более равномерном распределении доходов. На протяжении исследуемого периода остается почти неизменным. С 0,391 в 2020 году до 0,395 в 2023 году.

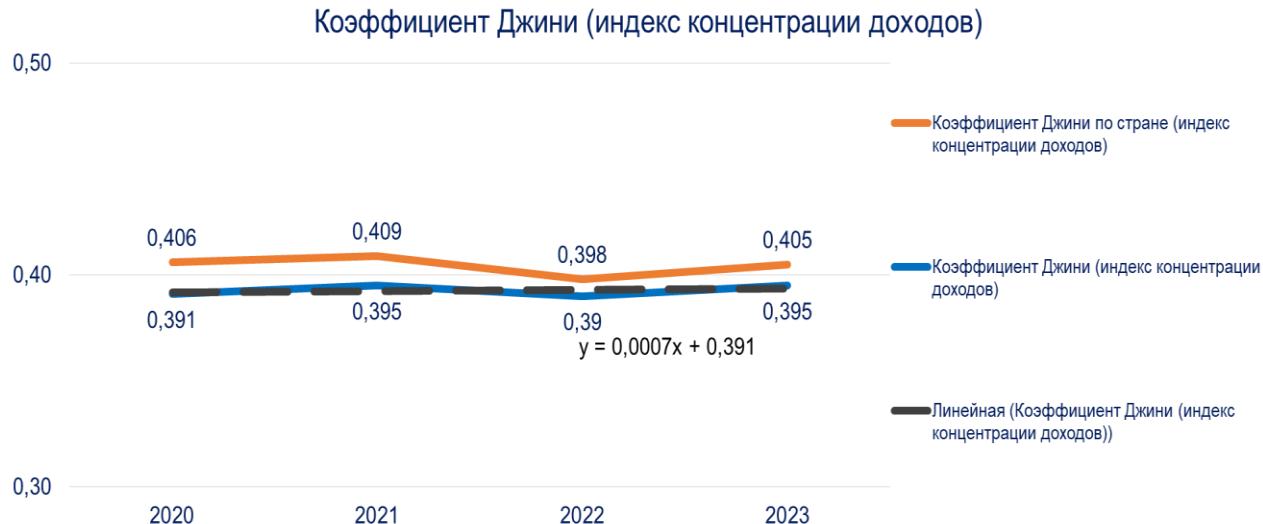


Рис. 6. Коэффициент Джинни (индекс концентрации доходов)

2). Сравнительный анализ:

По большинству социальных показателей Воронежская область демонстрирует более благоприятные значения, чем в среднем по России. Это свидетельствует о более высоком уровне социальной защиты и качестве жизни населения в регионе.

3). SWOT-анализ:

1. Сильные стороны: высокое соотношение доходов населения к прожиточному минимуму, низкая доля населения с доходами ниже прожиточного минимума, высокая обеспеченность жильем, низкий уровень безработицы, относительно равномерное распределение доходов.

2. Слабые стороны: Снижение средней продолжительности жизни.

3. Возможности: дальнейшее развитие социальной инфраструктуры, реализация программ по улучшению жилищных условий, снижение уровня безработицы, увеличение средней продолжительности жизни.

4. Угрозы: (на основе общего понимания социально-экономических процессов): негативные последствия пандемии (качество жизни населения в регионе выше, чем в среднем по России. Тем не менее, необходимо обратить внимание на отдельные проблемы, такие как ожидаемая продолжительность

жизни, рост степени износа основных фондов, и принять меры для их решения.

На основе, проведенного анализа социальных индикаторов экономической безопасности, можно рекомендовать следующее:

- Продолжение реализации программ социальной поддержки населения
- Улучшение системы здравоохранения
- Развитие жилищного строительства
- Поддержка рынка труда
- Повышение доходов населения
- Развитие образования и культуры

Библиографический список

1. <https://rosstat.gov.ru/> Федеральная служба государственной статистики (Росстат): (официальный сайт Росстата, где можно найти статистические данные по регионам России, включая Воронежскую область).

2. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области (Воронежстат): (Региональная статистика, характеризующая социально-экономическое положение области).

3. Белоусова Р. Н. Влияние экономических санкций на состояние экономической безопасности РФ // Молодой ученый. – 2015. – №20. – С. 215-220.

4. Вершинин П.С. Тенденции и проблемы обеспечения экономической безопасности региона / П.С. Вершинин // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2015. – №4. – С.104.

5. Калинина Н.М. Экономическая безопасность региона: сущность, угрозы и меры обеспечения // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2014.2014. – № 8. – С. 54–60.

6. Закон Воронежской области от 30 июня 2010 года № 65-ОЗ «О стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2020 года».

7. Есипов В. М. Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов в России / В. М. Есипов // ЭКО. – 2010. – № 7.

8. Потокина С.А., Бочарова О.Н., Ланина О.И. Сущность и механизмы обеспечения экономической безопасности региона // Социально-экономические явления и процессы. 2012. — № 3(037).

9. Фридман Ю.А., Речко Г.Н., Писаров Ю.А. Экономическая безопасность, экономическая защищенность и конкурентоспособность: региональный аспект // Вестник Кузбасского государственного технического университета. – 2015. – № 1(107).

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

УДК 33

Мингалеева Е.А. Российская экономическая мысль

Russian economic thought

Мингалеева Елизавета Андреевна,
 студентка первого курса экономического факультета КФУ, г. Казань
 Mingaleeva Elizaveta Andreevna,
 first-year student of the Faculty of Economics of KFU, Kazan

Аннотация. В статье рассматриваются периоды развития экономической мысли в России в период с шестнадцатого по двадцатый век включительно. Также представлены основные черты и особенности, которые отличают развитие российской экономики от других.

Ключевые слова: экономическая мысль, экономическая теория, российская экономика, камералистика, меркантилизм, политэкономия, народничество, капитализм, институционализм.

Abstract. This article examines the periods of economic thought development in Russia from the sixteenth to the twentieth centuries. It also presents the key features and characteristics that distinguish the development of the Russian economy from other countries.

Keywords: economic thought, economic theory, Russian economy, cameralist theory, mercantilism, political economy, populism, capitalism, institutionalism.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Экономическая мысль – это совокупность взглядов и мнений по экономическим вопросам, которые сложились в определённое время и в определённом месте. В сферу интересов экономической мысли входят все аспекты хозяйственного функционирования общества: от производства до потребления конечной продукции, исследования закономерностей и явлений, отношений между субъектами. Теперь конкретнее о России.

Основные черты:

1. Невмешательство чуждо отечественным школам
2. Центральным вопросом являлся крестьянский вопрос (глубокое изучение крестьянского хозяйства и земельных отношений как ключевых факторов развития страны). Этот «вопрос» волновал многих экономистов того времени, к примеру, были написаны работы: «Записке об освобождении крестьян» К.Д. Кавелина (1855), статья И.Т. Кокорева «Миллиард в тумане» (1859) и в журнале И.В. Вернадского «Экономический указатель» он тоже нашел свое место (1857–1861). В «Записке об освобождении крестьян» Кавелин предлагал освободить крестьян полностью от

зависимости от господ и наделить их землёй, которой они пользовались до освобождения; в статье «Миллиард в тумане» Кокорев предложил план выкупа крестьян на волю с помощью капитала специально созданного частного банка; в журнале «Экономический указатель» Вернадский отвергал идею общинного устройства в вопросе отмены крепостного права, капитализм в целом должен разрушить общину как таковую).

3. Революционность и нравственность. Многие русские экономисты часто проявляли весьма и весьма радикальные взгляды на пути развития экономики. Многие ставили духовные ценности выше материальных, акцентируя внимание на нравственную оценку деятельности человека, а не только на экономическую целесообразность.

Российская экономическая мысль в целом развивалась в общеевропейском русле, хотя и с поправками на исторические и национальные особенности России. Некоторые этапы развития:

- XVII век — формирование идей меркантилизма, которые отличались от западноевропейских: богатство нации русские меркантилисты видели в развитии отечественного производства, а не торговли.

- XIX век — русская экономическая мысль представлена в работах Н. С. Мордвинова и М. М. Сперанского, которые можно назвать русскими представителями классической политэкономии.

- Конец XIX века — ведущее течение экономической мысли — народничество, отрицавшее капиталистический путь развития России.

Вообще, история экономической мысли берет начало с сочинений шестнадцатого века. Однако нельзя забывать о своеобразности экономического развития. В конце пятнадцатого века Россия начинает объединяться вокруг себя разрозненные княжества, формируя единое государство (процесс объединения вокруг Москвы начинает Василий первый). В ряде европейских стран происходит похожий процесс, однако там зарождается капитализм. У нас же главным фактором объединения стал политический, а не естественный, как было в Европе – освобождение от монголо-татарского завоевания. Своеобразие же заключается в том, что несмотря на существование централизованной власти, многие феодальные отношения только зарождаются (к примеру, крепостное право – Урочные и Заповедные лета) и большое влияние оказывает религия (то есть общественное сознание остается религиозным) и капитализм как таковой к нам не приходит. Это отражается в таких произведениях, как «Домострой» (что очень похоже на европейские сочинения, и своим названием отсылает нас к произведению Ксенофonta «Экономия») протопопа Сильвестра и «Правительница» Ермолая-Еразма. В числе прочего Сильвестр в своем произведении размышляет над соотношением доходов и расходов, о займах, о ценах, о прибыли и торговле. В

семнадцатом и восемнадцатом веке происходит трансформация идей меркантилизма в камералистику.

• Камералистика – это совокупность дисциплин для подготовки квалифицированных правительственные чиновников в области государственных финансов и отраслевого управления. Термин возник в Германии в XVIII веке.

Главной целью камералистики считалось изучение способов извлечения наибольшего дохода из государственного имущества и задач правительства по улучшению экономического и нравственного состояния граждан. К камералистике нас отсылают произведения Ивана Тихоновича Посошкова «Книга о скучности и богатстве» (в целом появление камералистики во многом связано с государственным устройством того времени, а именно – с созданием коллегий Петром Первым). Посошков в конце жизни в обобщающем произведении изложил свои представления об экономических проблемах России и способах их устранения: «о неисправе и поправе купечества, художества». Он не имел представления о произведениях камералистов того времени, однако мысли, им изложенные, соответствуют им. Частью камералистики был меркантилизм, посвященный проблемам внешней торговли и ее гос. регулирования (протекционизм). Самым заметным меркантилистом в принципе был А. Л. Ордин-Нащокин. Он вводит Новоторговый устав в 1667 году, регулирующий внешнюю торговлю России в духе протекционизма.

Политэкономия

Зарождение классической экономической школы пришлось на правление Екатерины Второй. Она организовывает «Вольное экономическое общество» по аналогии с Парижским «Клубом экономистов» в 1765 году. Однако после общения с представителем физиократов, Екатерина Вторая потеряла интерес к их идеям. Оно продолжало существовать и решать текущие экономические вопросы. Самыми яркими представителями были В. В. Левшин «словарь коммерческий...», А. Т. Болотов «Сельский житель» и «Экономический магазин» (журналы), М. Д. Чулков «Историческое описание российской коммерции...». Вместе с Европой Россия также признала экономику как науку. Это случилось в 1804 году, и первым экономистом стал А. К. Шторх, избранный за «Историко-сатирическую картину Российского государства...» (1797-1803). В этом труде дается полное описание экономики России. Стоит иметь ввиду, что ряд стран, как и Россия, адаптировали классическую политическую экономию под себя (поскольку создают ее британские и французские экономисты). В частности, в начале девятнадцатого века экономисты России и германских государств считали необходимым регулирование народного хозяйства, в то время как англичане и французы выступали за экономический либерализм. Однако стоит выделить теорию цивилизации Шторха, которая дополняет классическую теорию богатства

политэкономии. В ней Шторх относит здоровье, образование, безопасность к богатству (помимо материального продукта), что является прообразом теории человеческого капитала, выдвинутым в двадцатом веке (кстати, с Жаном-Батистом Сэем у него была дискуссия на эту тему).

Капитализм в России только зарождался, потому следует сказать и о «прикладниках». Экономисты-практики России уделяли внимание не проблемам производства, а проблемам торговли, денежного обращения, кредита и финансов. В качестве примера упомяну Н. С. Мордвинова. Он выступил за политику протекционизма в отношении внешней политики России, и когда ему говорили, что последнее слово за свободной торговлей, он отвечал, что «никакое отвлеченное правило не может служить верным и неизменным руководством в каждой конкретной стране».

В России все еще велись дискуссии о капитализме и о надобности его. Стоит выделить В. А. Милютина, критиковавшего его за социальные противоречия, и Н. Г. Чернышевского, пытавшегося написать альтернативу («политэкономию трудящихся»). В 1840-х годах в экономической науке возникает немецкая историческая школа. Она подчеркивала национальные и исторические особенности каждой страны. Кроме того, она выступала за государственное регулирование экономики. Получила широкое признание в России, где идеи славянофилов и народников в то время были на пике (как раз о национальной самобытности). Первым популяризатором этой школы был профессор Московского университета И. К. Бабст. Из теоретиков исторической школы можно выделить И. И. Иванюка «Политическая экономия как учение о процессе...», И. М. Кулишера. Кроме того, у этой школы было и практическое применение. Прежде всего речь идет о министре финансов Сергее Юльевиче Витте, активно занимавшемся регулированием и реформированием российской экономики (в то же время он позиционировал себя как сторонника исторической школы). С середины 19 века Герцен, Чернышевский и другие активно занялись развитием теории «русского социализма». Они хотели построить социализм, минуя капитализм и видели крестьянскую общину как готовый зародыш социализма. Когда в 1867 году вышел «Капитал» Карла Маркса, народники очень им заинтересовались, так как имели связь с европейцами. В первую очередь их привлекла критика капитализма (в 1872 году труд Маркса вышел на русском языке), но марксистами от этого они не стали.

В марксизме первым теоретиком стал В. Г. Плеханов. В работе «Закон экономического развития общества и задачи социализма в России» (1879) он говорит о возможности построения социализма в России минуя капитализм благодаря экономическим условиям. П. Б. Струве, М. И. Туган-Барановский, В. И. Ленин и С. Н. Булгаков – первые из марксистов, кто писал по этой проблеме. Часто они вели дискуссии с народниками о развитии капитализма в России. При этом данные

представители имели разный подход к теории Маркса. Струве, Туган-Барановский и Булгаков («легальные марксисты» - Ленин) – воспринимали данное как прямую критику капитализма, Ленин – как революционер, т. е. для него теория Маркса была прежде всего фундаментом для совершения революции. «Легальные марксисты» интересовались новыми идеями, появлявшимися в западной философии и экономической науке, и пытались соединить марксизм с идеями исторической школы и маржинализма. В начале 20 в. они перестали быть марксистами – Струве и Булгаков стали институционалистами, а Туган-Барановского трудно отнести к какой-либо школе в силу его разносторонности. Ленин же воспринимал все новшества «в штыки». Для него это являлось предательством идеи и ересью. Не меняя основ, он сталкивался с теми трудностями, с которыми не столкнулся Маркс (к примеру, империализм, НЭП, «военный коммунизм») и они же легли в основу его произведений («Империализм и раскол социализма», «Империализм как высшая стадия капитализма», «Грозящая катастрофа и как с ней бороться», «Государство и революция», «Новая экономическая политика и задачи политпросветов», «О продовольственном налоге»).

В последней трети 19 в. на Западе в экономической науке происходила маржиналистская революция, в результате которой возникло одно из двух основных направлений экономической науки 20 в. – маржинализм (наряду с институционализмом). В 1890-х гг. маржинализм появляется в Россию. Попытки соединить трудовую теорию стоимости и теорию предельной полезности делали Туган-Барановский и В. К. Дмитриев. Е. Е. Слуцкий в статье, опубликованной в 1915 г. в Италии, сделал следующий теоретический шаг по сравнению с итогами маржиналистской революции. Правда, тогда его статья не была замечена, но в 1934 г. английские экономисты Р. Аллен (1906–1983) и Дж. Хикс, разрабатывавшие эту теорию, признали приоритет Слуцкого, а термин «уравнение Слуцкого» существует до сих пор.

Ещё одним таким примером стали теории экономических циклов. Экономические циклы – отличительная черта капиталистической экономики, и она была замечена в Великобритании в 1-й половине 19 в., после и в других странах. Первый циклический кризис в России был зафиксирован в 1873 г., а первое описание циклов сделал К. Жюглар в своей книге (1860). Теории циклов появились в начале 1860-х гг., и они были «экзогенными» (причина цикла вне экономики). Затем, в 1890-х гг. появились «эндогенные» теории цикла (причина цикличности была «внутри экономики», то есть причинами цикла являлась сама природа капиталистической экономики). Первая такая теория была представлена в сочинении Туган-Барановского «Периодические промышленные кризисы» (1894). На его взгляд, циклическое развитие капиталистической экономики состоит во взаимодействии сбережений и инвестиций. Она же дала старт для появления других эндогенных теорий экономического цикла

(также можно привести экзогенную – Л. И. Петражицкого и эндогенную – М. А. Бунятиана, так как общих теорий не существует).

•Институционализм - направление в экономической теории, изучающее эволюцию социальных институтов (традиций, морали, права, семьи, общественных объединений, государства и др.) и их влияние на формирование экономического поведения людей.

Понятие институционализма включает два аспекта: «институции» — нормы, обычаи поведения в обществе, и «институты» — закрепление норм и обычаев в виде законов, организаций, учреждений. В начале 20 в. в мировой экономической науке стало формироваться институционалистское направление. Основными теоретиками этого направления во время его зарождения были американские и немецкие учёные, но и в России выдвигались оригинальные институционалистские теории. Речь идёт о теории идеальных типов хозяйственного строя Струве (1900), теории философии хозяйства С. Н. Булгакова (1912) и социальной теории распределения Туган-Барановского (1913).

Экономика под контролем государства

С 1917 года и последующие десять лет экономисты чувствовали себя относительно свободно. В Советской России публиковались переводы работ западных экономистов (правда, с марксистскими предисловиями), российские экономисты публиковались на Западе. Всё это осуществлялось в рамках политики использования «буржуазных специалистов». Некоторые деятели переехали, некоторые, даже не будучи марксистами (Юровский, Шапошников, Слуцкий, Кондратьев, А. В. Чаянов и др.) оставались работать при государстве. Однако все изменилось с приходом к власти Иосифа Виссарионовича. Теперь была только одна линия развития – линия партии. Но после того как в 1929 г. Сталин стал единоличным главой (партии и страны), дискуссии и в ВКП(б), и в советской экономической науке прекратились. Проблемы экономики теперь объяснялись либо внешними факторами (кем-то извне, кто «мешает» экономике), либо «перегибами на местах». Все те ученые, кто не являлись марксистами, либо «пропадали» (были репрессированы), либо меняли сферу деятельности (к примеру Слуцкий, который занялся математикой). В качестве примера внутрипартийного научного спора, который имел место быть в 1920-х гг., можно привести пример диспута «левого» Е. А. Преображенского и «правого» Бухарина. Началом его стала проблема существования объективных экономических законов. Бухарин говорил, что нельзя не брать во внимание объективные экономические законы, говорил о важности принципа эквивалентности хозяйственных связей, требовал их учитывать, а Кондратьев называл их «пережитком» капитализма и предлагал ими пренебречь. Отсюда следовал вывод о необходимости экономического равновесия при социализме и гармонизации баланса хозяйственных планов. Преображенский же утверждал, что в хозяйственных планах не должно быть заложено экономическое равновесие. Как итог: «de facto» в 1920-х гг.

Госплан действовал «по Бухарину», в 1930-х гг. – «по Преображенскому» (читать: «по Сталину»). Кроме того, в 1920-х гг. в условиях рыночной экономики НЭПа в России существовало индикативное планирование (деятельность государственных органов по составлению экономических планов, информирующих всех заинтересованных хозяйствующих субъектов о долгосрочных целях государственной социально-экономической политики, о возможных траекториях экономической динамики, и совокупность мер по их достижению), а директивное планирование началось в 1930-х гг. первая в мире система планирования стала стимулом для ученых в создании и разработке новых экономических теорий.

Одной из них, необходимых для народно-хозяйственного планирования, была теория межотраслевого баланса. Первыми, кто заговорил о ней, стали Богданов и Л. Н. Крицман (1890–1938) в 1921 году, затем и другие авторы стали строить модели межотраслевого баланса. Благодаря их изысканиям в 1926 году была представлена первая модель трехсекторного баланса народного хозяйства. Теоретики-экономисты пошли гораздо дальше – в 1928 г. М. И. Баренгольц (1895–1970) продемонстрировал модель межотраслевого баланса для 12 отраслей. Обратимся к написанному мною ранее – с приходом к власти Иосифа Виссарионовича, многое в экономической науке изменилось. Также и методы – математические методы в экономике стали теперь «буржуазными» и запрещались к использованию. Еще одной необходимой теорией для народно-хозяйственного планирования стала теория экономического роста. После окончания маржиналистской революции бытовало мнение, что экономическое равновесие возможно только в статичном состоянии, и только на рубеже 1920–1930-х гг. появилась идея динамического равновесия, что послужило основой для создания модели экономического роста. В 1934 г. Кондратьевым на основе российских и зарубежных моделей была разработана еще одна оригинальная модель экономического роста. Под его руководством был разработан и принят в 1925 г. 5-летний план развития сельского хозяйства СССР. Это было необычно, т. к. в 1920-х г. Госпланом разрабатывались только годичные планы, сначала отраслевые, затем народно-хозяйственные. Первый пятилетний народно-хозяйственный план начал осуществляться осенью 1929 г. Однако в 1930-х годах Кондратьев был арестован по сфабрикованному делу и расстрелян в 1938 г. Похожая судьба была у также всемирно известного (но неизвестного с 1930 в СССР) российского экономиста Чаянова. Еще до революции он являлся участником организационно-производственной школы, занимавшейся крестьянским хозяйством. Представителями этой школы также были А. Н. Челинцев, Н. П. Макаров (1886/1887 – 1980), А. А. Рыбников и А. Н. Минин (1881–1938). В 1924 г., будучи в командировке в Германии, Чаянов издал книгу «К вопросу теории некапиталистических хозяйственных систем». В ней он говорил о том, что в

капиталистической экономике есть не только хозяйствующие субъекты, имеющие цель в максимизации прибыли, но и хозяйствующие субъекты, которые имели цель в занятости, нормальном уровне благосостояния. К примеру, трудовые семейные хозяйства (крестьянские, ремесленные и др.) и кооперативы. Последней звездой в российской экономической науке был Л. В. Канторович. В 1938 г. в рамках кампании по объединению науки с производством к нему обратились представители Фанерного треста с просьбой рассчитать раскрай сырья таким образом, чтобы минимизировать отходы. Решив поставленную задачу, Канторович попутно вывел теорию линейного программирования, новую как для математики, так и для экономики. Он изложил её в работе «Математические методы организации и планирования производства» (1939). «Оттепель», с приходом Никиты Хрущева, коснулась советской экономической науки. «Реабилитированы» были экономико-математические методы. В 1958 г. В. С. Немчинов организовал в Академии наук СССР Лабораторию экономико-математических методов и в 1959 г. вышел сборник «Применение математики в экономических исследованиях», где содержались работы Немчинова, В. В. Новожилова и Канторовича. На рубеже 1950–1960-х г. Разрабатывалась теория оптимального планирования, не нашедшая своего практического применения. «Капелью» в «оттепели», коснувшейся советской экономической науки, стала реформа Косыгина (в разработке в том числе участвовали Л. И. Абалкин и С. С. Шаталин). Попытка реализации была в 1965 г. и имела цель в децентрализации системы социалистической экономики. С начала 1970-х до середины 1980-х гг. в советской экономике всё вернулось на круги своя, недаром этот период называется «застоем».

В заключение отмечу, что экономика как наука в России пережила массу трудностей. Многие ученые получили свои награды посмертно, некоторых признали достаточно поздно, однако, труды в итоге нашли своего читателя. Хочется сказать, что многое еще впереди, масса неизведанного ждет нас, ведь экономика в России не стоит на месте.

Обращаю Ваше внимание на то, что статья писалась с опорой на статью Покидченко Михаила Георгиевича «Россия. Экономика. История экономической мысли», которая была опубликована 18.09.2023 года. Данная работа написана Мингалеевой Елизаветой Андреевной, студенткой первого курса экономического факультета КФУ города Казань.

Покидченко Михаил Георгиевич родился в 1948 году в Москве. В 1971 году оканчивает финансовый факультет МИНХ им. Г.В. Плеханова. В 1974 году заканчивает аспирантуру при кафедре политической экономии экономических факультетов МИНХ им. Г.В. Плеханова, начинает преподавательскую деятельность по истории экономических учений. В 1975 году – защищает кандидатскую диссертацию, а уже в

1992 году - докторскую диссертацию. 1994 году ознаменовался для него вступлением в должность профессора кафедры «Истории народного хозяйства и экономических учений» экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Работает там и в настоящее время. Также является ведущим научным сотрудником Института экономики РАН, имеет членство в экспертном совете Высшей аттестационной комиссии.

Е. В. Пчелов — российский историк, специалист по вспомогательным историческим дисциплинам (источниковедение, генеалогия, геральдика), автор учебников по истории России (в т.ч. для 8 класса). Публицист, известный своими исследованиями истории России, Рюриковичей, Романовых, а также работами о становлении русской государственности и славянской письменности, автор серии учебников по предмету «История России».

Левандовский Андрей Анатольевич - российский историк, кандидат исторических наук, доцент истфака МГУ. Специализируется на истории России конца XVIII - начала XX веков, автор учебников (в соавторстве) и книг по общественным движениям и социальной психологии. Его работы охватывают славянофилов, историческую науку в соавторстве с Корниловым, а учебники по истории России использовались в школах.

Библиографический список

1. Покидченко Михаила Георгиевича «Россия. Экономика. История экономической мысли» - 18.09.2023
2. Е. В. Пчелов «История России XVI – XVIII века» - 27.03.2003
3. А. А. Левандовский «История России XVIII- XIX веков» - 17.05.2012
4. Глоссарий по предмету «Микроэкономика» КФУ, первая тема, «Экономическая теория» - <https://edu.kpfu.ru/mod/glossary/view.php?id=202683>
5. Лекционный материал по предмету «Микроэкономика» КФУ первая тема, «Возникновение и этапы развития экономической теории» - <https://edu.kpfu.ru/mod/book/view.php?id=202684>
6. М. Г. Покидченко - https://www.econ.msu.ru/departments/inh/staff/Pokidchenko_M.G./
7. Е. В. Пчелов - <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
8. А. А. Левандовский - <https://www.livelib.ru/author/117397-andrej-levandovskij>

УДК 33

Раянов Э.Н., Хафизов А.Р., Кришталь В.Ф. Ключевые факторы стимулирования инвестиционной активности в российской экономике

Key factors stimulating investment activity in the Russian economy

Раянов Эмиль Назырович

Студент Уфимского филиала Финансового Университета при Правительстве РФ, Россия, Уфа

Хафизов Артур Ринатович

Студент Уфимского филиала Финансового Университета при Правительстве РФ, Россия, Уфа

Кришталь Василиса Фаритовна

Старший преподаватель кафедры «Финансы и кредит» Уфимского филиала Финансового Университета при Правительстве РФ, Россия, Уфа

Rayanov Emil Nazyrovich

Student of the Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Ufa

Khafizov Artur Rinatovich

Student of the Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Ufa

Krishtal Vasilisa Faritovna

Senior lecturer of the Department of Finance and Credit Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Ufa

Аннотация. Статья посвящена исследованию факторов, способствующих стимулированию инвестиционной активности в экономике России. В условиях текущей экономической нестабильности и глобальных вызовов, инвестиционная активность играет ключевую роль в обеспечении устойчивого экономического роста государства. Внимание уделено анализу роли государственных программ поддержки инвестиций, направленных на стимулирование частных инвестиций. Также рассматривается влияние международных санкций и их последствия для инвестиционной привлекательности России.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционная активность, экономический рост, государственная политика, санкции.

Abstract. The article is devoted to the study of factors contributing to the stimulation of investment activity in the Russian economy. In the context of current economic instability and global challenges, investment activity plays a key role in ensuring the state's sustainable economic growth. Attention is paid to the analysis of the role of state investment support programs aimed at stimulating private investment. The impact of international sanctions and their consequences for Russia's investment attractiveness is also considered.

Keywords: investments, investment activity, economic growth, state policy, sanctions.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
 ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

В условиях постоянно меняющейся экономической среды и геополитической ситуации особое внимание уделяется инвестиционному процессу, как ключевому стимулятору роста и развития российской национальной экономики. Экономика России, пережившая различные этапы изменений, сегодня сталкивается с задачей оживления инвестиционной активности для достижения устойчивого экономического роста.

На протяжении многих лет инвестиционная активность в России развивалась под влиянием различных факторов, формируя динамичный ландшафт и определяя основные тренды. Объем инвестиций в значительной степени зависел от глобальных событий, прежде всего, от колебаний мировых цен на энергоресурсы. Так, сырьевые отрасли, включающие энергетику и добчу полезных ископаемых (нефть, природный газ, уголь), оставались основными драйверами инвестиций, так как именно эти отрасли промышленности составляют основу Российской экономики.

При этом важным аспектом в структуре инвестиций стала стремительная диверсификация, направленная на снижение зависимости от сырьевого сектора. Государственные программы и инициативы, такие как инфраструктурные проекты и поддержка инноваций, активно влияли на распределение инвестиций в различные отрасли экономики. Технологические инновации стали одним из ключевых направлений, привлекая внимание инвесторов и способствуя росту сектора высоких технологий [4].

Одним из главных факторов оживления инвестиционного процесса в российской экономике является технологический прогресс. Вклад инноваций в привлечение инвестиций играет ключевую роль в стимулировании развития и повышении конкурентоспособности страны.

В первую очередь, инновации способствуют улучшению производственных процессов и повышению эффективности предприятий, позволяют снизить издержки, увеличить производительность труда и создать инновационные продукты, что привлекает внимание инвесторов, стремящихся вложить средства в перспективные и развивающиеся отрасли.

В сфере цифровой экономики инновации становятся мощным инструментом для привлечения инвестиций. Российские компании активно внедряют цифровые технологии, такие как искусственный интеллект, блокчейн и другие, что создает новые возможности для развития бизнеса и обеспечивает конкурентное преимущество [3]. Показателен успех российских компаний в сфере искусственного интеллекта для бизнес-аналитики и компьютерного зрения. Лидеры этого рынка, такие как «Наносемантика» (разработчик диалоговых AI-платформ) или VisionLabs (решения в области биометрии и распознавания образов), привлекли значительные инвестиции от российских и международных фондов, и стали объектами поглощения со стороны крупнейших игроков (например, Сбербанка). Их опыт доказывает, что технологические

инновации способны создавать высокую инвестиционную привлекательность и рыночную стоимость.

Государственная поддержка инноваций проявляется через различные программы, научные центры и инфраструктурные проекты. Создание инновационных кластеров и технопарков, поддержка стартапов и инвестиционных фондов активизируют интерес со стороны инвесторов, которые видят потенциал для высоких доходов в инновационной среде.

Одним из ключевых направлений государственной политики являются налоговые льготы и стимулы. Государство предоставляет налоговые вычеты на сумму до определенного лимита инвестиций через индивидуальные инвестиционные счета (ИИС), снижает налоговую ставку на доходы от ценных бумаг, которые держатся более трех лет, и освобождает от налогообложения дивиденды и проценты для определенных типов ценных бумаг и инвестиционных фондов.

Развитие инфраструктуры финансового рынка делает инвестиции более доступными и безопасными. Государство способствует развитию фондовой биржи, создавая условия для выхода на рынок новых компаний и расширяя спектр доступных финансовых инструментов, а также усиливает меры по регулированию и защите прав инвесторов, обеспечивая надежность финансовых операций и борясь с мошенничеством.

Важной частью политики является выпуск государственных облигаций и других ценных бумаг, предназначенных для граждан. Это могут быть народные облигации с низким порогом входа и гарантированной доходностью, а также инвестиции в инфраструктурные проекты через облигации и паи фондов, средства от которых направляются на развитие инфраструктуры, такой как дороги и социальные объекты [2].

Существенное влияние на инвестиционную активность в Российской экономике оказывают мировые события и экономические факторы. Экономические санкции, изменения в мировой торговле и геополитические напряжения создают неопределенность, влияя на решения инвесторов. В этом контексте привлечение иностранных инвестиций становится сложным и важным аспектом для укрепления финансовой устойчивости и поддержания интереса к российской экономике [5].

С момента начала Специальной военной операции в феврале 2022 года, против России вводятся санкции, ограничивающие многие направления экономической и политической деятельности, например ограничения на импорт и экспорт различных товаров и услуг. Но при этом даже в условиях санкций в России увеличилась инвестиционная активность. По официальным данным Росстата, в 2023 году инвестиции в основной капитал в России выросли на 9,8% по сравнению с 2022 годом, что отражает восстановление инвестиционной активности после периода спада и адаптацию бизнеса к новой экономической реальности. Основными драйверами роста в 2023 году были

крупные инфраструктурные и промышленные проекты, а также государственные капитальные вложения в ключевые сектора экономики [6]. Аналитики констатируют, что внешние ограничения тормозили экономическую активность, но бизнес смог адаптироваться к новым условиям. Об этом сообщает «Рамблер». На инвестициях также оказались федеральные и региональные меры господдержки. Среди мешающих развитию инвестиций факторов ЦБ выделяет экономическую неопределенность, внешнеторговые ограничения и снижение капитальных вложений иностранных компаний [1].

Спустя почти 4 года после начала Специальной военной операции произошли некоторые изменения в динамике инвестиционной активности в российской экономике.

В 2024 году инвестиции в основной капитал в России продолжили демонстрировать позитивную динамику. По данным Росстата, объём инвестиций в основной капитал вырос на 7,4% по сравнению с 2023 годом, превысив 39,5 трлн рублей в сопоставимых ценах. Рост наблюдался во всех кварталах года, при этом в IV квартале инвестиции увеличились на 4,9% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года (данные Росстата) [6].

В 2024 году структура источников финансирования инвестиций в основной капитал в России продолжила отражать внутреннюю преобладающую роль собственных средств предприятий. В среднем около 63% всех инвестиций обеспечивались за счёт собственных ресурсов компаний, тогда как бюджетные средства обеспечивали примерно 10% общего объёма. Значительную часть финансирования также составляли заёмные источники (кредиты банков и заёмные средства других организаций) — около 24%.

Секторальная активность:

- Преобладают инвестиции в ТЭК (топливно-энергетический комплекс) и строительство;
- Инвестиции в высокотехнологичные и наукоемкие отрасли остаются на низком уровне.

На бытовом уровне повышение инвестиционной активности граждан может быть связано с высокими темпами инфляции в России (~10% по данным Росстата), при которой люди не хотят, чтобы их деньги лежали «под матрасом», постепенно обесцениваясь. В этих условиях возрастает интерес к инструментам фондового рынка и другим формам организованных инвестиций, которые рассматриваются как более эффективная альтернатива пассивному хранению денежных средств. Дополнительным фактором вовлечения населения в инвестиционный процесс становятся инициативы со стороны финансовых посредников, направленные на расширение круга частных инвесторов и повышение доступности инвестиционных инструментов. При этом многие брокеры всячески способствуют привлечению граждан к инвестированию в

национальную экономику, создавая различные программы лояльности, реферальные программы, выдавая бонусные акции, фонды и прочие активы за инвестиционную активность пользователей.

В то же время результаты анализа инвестиционной активности в 2023–2024 годах показывают, что рост инвестиций в основной капитал обеспечивается преимущественно за счёт внутренних источников финансирования и активного участия государства. Увеличение объёма инвестиций в основной капитал, а также преобладание собственных средств предприятий в их структуре свидетельствуют о способности российской экономики адаптироваться к внешним ограничениям и сохранять инвестиционную динамику даже в условиях ограниченного притока иностранного капитала.

Стимулирование инвестиционной активности в России требует комплексного подхода. Ключевыми факторами выступают целенаправленные действия государства по улучшению климата, внедрение инноваций и обеспечение макроэкономической стабильности. Однако для перехода к качественно новому уровню роста необходима согласованная стратегия, где технологический прогресс, поддержка несырьевого сектора и глубинные институциональные реформы усиливают друг друга. Только такая политика способна сформировать устойчивый поток инвестиций и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность экономики.

Библиографический список

Официальные документы

1. Доклад «Региональная экономика: комментарии ГУ» // Банк России. 11.12.2024

Пособия

2. Трубилин А.И., Гайдук В.И., Шибанихин Е.А., Кондрашова А.В. Государственная инвестиционная политика: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Издательство «Лань», 2021. 192 с.: ил. – (Учебники для вузов. Специальная литература).

Электронные ресурсы

3. Инвестиционная деятельность / [Электронный ресурс] // economy.gov.ru: [Сайт]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investiccionnaya_deyatelnost/

4. Особенности инвестиционного процесса в современной экономике Российской Федерации / [Электронный ресурс] // ekonomika.sciences.ru: [Сайт]. URL: <https://ekonomika.sciences.ru/2012/04/757>

5. Рост инвестиций в условиях санкций / [Электронный ресурс] // finance.rambler.ru: [Сайт]. URL: <https://finance.rambler.ru/markets/49847300-tsb-obyasnili-rost-investitsiy-v-usloviyah-sanktsiy/>

6. Федеральная служба государственной статистики / [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/>

УДК 33

Тютин Д.В. Методические аспекты преподавания междисциплинарного модуля «бизнес-аналитик» студентам направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Methodological aspects of teaching the interdisciplinary module "business analyst" to
students of the 38.03.02 "Management" field of study

Тютин Дмитрий Васильевич

канд. эконом. наук, доцент Калужского филиала РАНХиГС

РФ, г. Калуга

Tyutin Dmitry Vasilyevich

Candidate of Economics. PhD, Associate Professor of the Kaluga Branch of the RANEPA
of the Russian Federation, ch. Kaluga

Аннотация. В статье обосновывается структура и методика преподавания междисциплинарного модуля «Бизнес-аналитик» для бакалавров направления 38.03.02 «Менеджмент» на основе интеграции требований ФГОС, профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» и руководства BABOK. Проводится разграничение понятий «бизнес-анализ» (работа с заинтересованными сторонами и изменениями) и «бизнес-аналитика» (работа с данными и BI-инструментами), что позволяет дифференцировать содержание подготовки. Предлагается трехблочная структура модуля: бизнес-анализ и работа со стейкхолдерами; бизнес-аналитика и анализ данных; практико-ориентированный проект. Описываются методические подходы, включающие использование аутентичных кейсов, проектную деятельность с заказчиком и комплексное оценивание. Рассмотрены организационно-педагогические условия реализации модуля и направления его дальнейшего совершенствования.

Ключевые слова: бизнес-анализ, бизнес-аналитика, BABOK, профессиональный стандарт, менеджмент, междисциплинарный модуль, практико-ориентированное обучение, компетенции, работа с заинтересованными сторонами, управление изменениями, анализ данных, Business Intelligence, ФГОС.

Abstract. The article substantiates the structure and methodology of teaching the interdisciplinary module "Business Analyst" for bachelors of the 38.03.02 "Management" direction based on the integration of the requirements of the Federal State Educational Standard, the professional standard "Business Analyst" and the BABOK Guide. The distinction is made between the concepts of "business analysis" (working with stakeholders and changes) and "business analytics" (working with data and BI tools), which allows for the differentiation of the training content. A three-block structure of the module is proposed: business analysis and stakeholder management; business analytics and data analysis; and a practice-oriented project. The article describes methodological approaches that include the use of authentic cases, project activities with the client, and comprehensive evaluation. The article also discusses the organizational and pedagogical conditions for implementing the module and the areas for its further improvement.

Keywords: business analysis, business intelligence, BABOK, professional standard, management, interdisciplinary module, practice-oriented training, competencies, stakeholder management, change management, data analysis, Business Intelligence, Federal State Educational Standard.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент
кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

В условиях цифровой трансформации экономики формирование у бакалавров менеджмента профессиональных компетенций в области бизнес-анализа становится ключевым условием их конкурентоспособности и готовности к участию в проектах

организационных изменений. Потребность в специалистах, способных одновременно работать с заинтересованными сторонами, управлять требованиями и изменениями, а также использовать данные и инструменты бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, подтверждается современными исследованиями, посвященными влиянию цифровизации и алгоритмизации управленческих процессов на эффективность компаний [4, 9]. В этих условиях логичным шагом является проектирование в образовательных программах по направлению 38.03.02 Менеджмент междисциплинарного модуля «Бизнес-аналитик», опирающегося на требования профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» [2], положения руководства ВАВОК [8] и актуальные подходы к практико-ориентированному обучению.

Федеральный государственный образовательный стандарт 38.03.02 Менеджмент [1] фиксирует в числе результатов освоения программы профессиональные компетенции в области информационно-аналитической и организационно-управленческой деятельности, предполагающие способность анализировать внешнюю и внутреннюю среду, формировать информационную базу для управленческих решений, моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы. Соотнесение этих требований с содержанием профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» и компетентностной моделью ВАВОК позволяет обосновать необходимость формирования у будущих менеджеров интегрального профиля бизнес-аналитика, сочетающего компетенции работы со стейкхолдерами и компетенции аналитики данных.

Руководство ВАВОК рассматривается как международный стандарт практики бизнес-анализа, определяющий области знаний, задачи и техники бизнес-аналитика, а также модель базовых компетенций. В российских публикациях особое внимание уделяется описанию базовых компетенций ВАВОК, включающих аналитическое мышление и решение проблем, поведенческие характеристики, бизнес-знания и коммуникативные навыки, а также их адаптации к контексту программ подготовки управленцев. Тем самым создается концептуальная основа для проектирования междисциплинарного модуля, который одновременно удовлетворяет требованиям ФГОС и профессиональных стандартов и ориентирован на международные рамки компетенций.

В современной профессиональной литературе активно обсуждается разграничение понятий «бизнес-анализ» (business analysis) и «бизнес-аналитика» (business analytics, BI), что имеет непосредственно методическое значение для конструирования образовательного содержания [10, 11]. В ряде исследований подчеркивается, что бизнес-анализ следует понимать, как деятельность, фокусирующуюся на работе с заинтересованными сторонами, их потребностями и

ожиданиями, формировании и управлении требованиями, моделировании бизнес-процессов и архитектуры предприятия, а также сопровождении изменений. Бизнес-аналитик в этом значении выступает посредником между бизнесом, ИТ и другими подразделениями, снижающим неопределенность и обеспечивающим согласование интересов стейкхолдеров.

Напротив, термин «бизнес-аналитика» чаще связывается с совокупностью методов и инструментов анализа данных для поддержки управленческих решений, включая описательную, диагностическую, предиктивную ипрескриптивную аналитику, использование статистики, методов машинного обучения и ВІ-платформ. Исследования, посвященные внедрению ВІ-решений и аналитики данных в организациях, показывают, что ключевую роль играет не только технологическая инфраструктура, но и наличие специалистов, умеющих интерпретировать результаты анализа в бизнес-контексте и интегрировать их в процесс изменения бизнес-процессов и моделей [12].

Бизнес-анализ и бизнес-аналитику следует рассматривать как взаимодополняющие, но не тождественные направления деятельности. Бизнес-аналитика обеспечивает «язык данных», а бизнес-анализ - «язык смысла» и изменений, переводя аналитические выводы в управленческие решения и трансформационные инициативы. Для образовательной практики это означает необходимость явного разведения образовательных целей и содержания: часть модулей должна быть ориентирована на освоение ролей и задач бизнес-аналитика в смысле ВАВОК (работа со стейкхолдерами, требованиями, изменениями), другая часть – на формирование компетенций работы с данными и ВІ-инструментами.

На основе сопоставления ФГОС, профессионального стандарта и ВАВОК, а также анализа современных академических и практико-ориентированных программ (менеджмент с дополнительной квалификацией «Бизнес-аналитик», прикладные программы по бизнес-аналитике) [3. 5, 6] целесообразно выделить три структурных блока междисциплинарного модуля:

Блок 1 «Бизнес-анализ и работа с заинтересованными сторонами», который включает: основы бизнес-анализа по ВАВОК (области знаний, типовые задачи, техники); анализ и интерпретацию профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» как ориентира для проектирования учебных задач; моделирование бизнес-процессов и бизнес-архитектуры; основы управления изменениями в организации. Данный блок нацелен на формирование у студентов способности идентифицировать стейкхолдеров, выявлять и формулировать их потребности, разрабатывать и документировать требования, моделировать текущее и целевое состояние процессов и организационных структур, а также предлагать варианты изменений.

Блок 2 «Бизнес-аналитика и работа с данными». Его ключевые элементы: основы статистики и анализа данных для управленческих задач; знакомство с современными BI-инструментами и платформами визуальной аналитики; прикладной анализ данных в задачах операционного, маркетингового и финансового менеджмента. При его реализации необходимо обеспечить интеграцию математико-статистических методов и предметного контекста, чтобы преодолеть разрыв между формальными методами и реальными управленческими задачами. Блок 2 позволяет сформировать у студентов навыки работы с наборами данных, построения отчетов и дашбордов, интерпретации результатов анализа с учетом ограничений и рисков использования данных.

Блок 3 «Практико-ориентированный проект». Этот блок выполняет интегративную функцию и реализуется в формате командного проекта с реальным или симулированным заказчиком. Проектная деятельность с внешним заказчиком обеспечивает наибольший эффект в формировании аналитического мышления, навыков коммуникации и работы в условиях неопределенности. Студенты последовательно проходят этапы, аналогичные циклу задач ВАВОК: от анализа стратегического контекста и формулирования бизнес-проблемы до разработки и презентации рекомендаций на основе анализа данных и моделирования процессов.

Современные исследования в области практико-ориентированного обучения подчеркивают четыре ключевых принципа, релевантных для построения модулей по бизнес-анализу и бизнес-аналитике [7]:

- ориентация на реальные или максимально приближенные к реальным профессиональные задачи;
- доминирование проектных и исследовательских форм деятельности студентов;
- тесное взаимодействие с работодателями и отраслевыми экспертами;
- рефлексивная фиксация приобретенных компетенций.

В отношении модуля «Бизнес-аналитик» эти принципы реализуются через систематическое использование кейсов цифровой трансформации и аналитических проектов российских компаний, участие практикующих бизнес-аналитиков и представителей бизнеса в разработке и экспертизе заданий, а также через организацию защиты проекта в формате презентации заказчику. Публикации, посвященные развитию аналитического мышления бакалавров в проектной деятельности, подтверждают, что именно работа с комплексными, слабо структурированными задачами в команде стимулирует формирование у студентов системного и критического мышления.

Важным методическим решением является использование профессионального стандарта и модели компетенций ВАБОК как основы для разработки оценочных средств. Современные работы в области оценки результатов практико-ориентированного обучения обращают внимание на значимость аутентичных форм оценивания – портфолио проектных артефактов (карты стейкхолдеров, модели процессов, требования, аналитические отчеты), презентации и защит проекта, рефлексивных отчетов студентов. В модуле «Бизнес-аналитик» это позволяет сделать прозрачной связь между учебной деятельностью и реальными трудовыми функциями бизнес-аналитика.

Таким образом, формирование междисциплинарного модуля «Бизнес-аналитик» в программах бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент отвечает актуальным запросам цифровой экономики и требованиям профессиональных сообществ к профилю современного управленца. Анализ ФГОС, профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» и руководства ВАБОК, а также современной научной и методической литературы позволяет обосновать необходимость целенаправленного развития у студентов компетенций как в области бизнес-анализа (работа с заинтересованными сторонами и изменениями), так и в области бизнес-аналитики (работа с данными и BI-инструментами).

Разграничение понятий «бизнес-анализ» и «бизнес-аналитика» дает возможность выстроить структуру модуля в виде взаимосвязанных блоков: «Бизнес-анализ и работа с заинтересованными сторонами», «Бизнес-аналитика и работа с данными» и «Практико-ориентированный проект», обеспечивающих логичную последовательность формирования компетенций и их интеграцию в рамках проектной деятельности. Практико-ориентированная методика обучения, основанная на использовании реальных кейсов, участии работодателей и аутентичных формах оценивания, позволяет приблизить образовательный процесс к реальной практике деятельности бизнес-аналитика и повысить мотивацию студентов.

Библиографический список

1. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 (ред. от 27.02.2023) "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент" (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 N 59449). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_361235/ (дата обращения: 09.12.2025).

2. Приказ Минтруда России от 22.11.2023 N 821н "Об утверждении профессионального стандарта "Бизнес-аналитик" (Зарегистрировано в Минюсте

России 25.12.2023 N 76611) URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_466929/. (дата обращения: 09.12.2025).

3. Высшая школа менеджмента СПбГУ 38.03.02 Менеджмент (с дополнительной квалификацией «Бизнес-аналитик»). URL: URL: <https://gsom.spbu.ru/programmes/bachelor/menedzhment/> (дата обращения: 09.12.2025).

4. Marin K.E. Взаимодействие алгоритмов и менеджмента: подход к повышению организационной эффективности современных бизнес-структур // Прогрессивная экономика. - 2024. - № 4. - С. 143-159.

5. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Программа профессиональной переподготовки «Бизнес-аналитика». URL: <https://www.hse.ru/edu/dpo/896815387> (дата обращения: 09.12.2025).

6. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». 38.04.02 Менеджмент, ОП ВО «Современные инструменты бизнес-анализа». URL: <https://www.hse.ru/edu/courses/927727719> (дата обращения: 09.12.2025).

7. Осипова, В. В. Развитие аналитического мышления магистрантов в проектной деятельности / В. В. Осипова, Т. П. Бугаева, В. А. Осипов // Современные научные технологии. – 2022. – № 9. – С. 174-179.

8. Руководство по своду знаний в области бизнес-анализа® (Руководство BABOK®). URL: <https://www.iiba.org/career-resources/a-business-analysis-professionals-foundation-for-success/babok/> (дата обращения: 09.12.2025).

9. Тодорович С. Подходы к оценке влияния цифровой трансформации на эффективность компаний // Прогрессивная экономика. - 2024. - № 11. - С. 87-98.

10. Шарафиева А. Бизнес-анализ или бизнес-аналитика? И какие должностные обязанности с этим связаны. URL: <https://ecm-journal.ru/material/biznes-analiz-ili-biznes-analitika> (дата обращения: 09.12.2025).

11. Business Intelligence (BI) или Business Analytics (BA): разница между ними. URL: https://www.websoftshop.ru/information/articles/automation/bi_vs_ba/ (дата обращения: 09.12.2025).

12. Dorofeeva V.I., Stroev, S.P., Dorofeev D. Y. Преподавание анализа данных и машинного обучения в вузе // Современные информационные технологии и ИТ-образование, [S.I.], v. 20, n. 1, p. 251-259, mar. 2024. URL: <http://sitito.cs.msu.ru/index.php/SITITO/article/view/1071> (дата обращения: 09.12.2025).

Электронное научное издание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 12/2025

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к
сотрудничеству обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов

ISSN 2542-0208

Формат 60x84/16. Усл. печ. Л 14,1. Тираж 100 экз.

Издательство Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна
Адрес редакции: Россия, 603000, г. Нижний Новгород, пл. М. Горького, 4/2, 4 этаж, офис №1