

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ

Сборник статей XVII Международной
научно-практической конференции,
состоявшейся 16 февраля 2026 г.
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск
Российская Федерация
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»
2026

УДК 330+34
ББК 65+67
Э40

Ответственные редакторы:
Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Э40 Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития : сборник статей XVII Международной научно-практической конференции (16 февраля 2026 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. — 231 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00276-009-1

Настоящий сборник составлен по материалам XVII Международной научно-практической конференции ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ, состоявшейся 16 февраля 2026 года в г. Петрозаводске (Россия). В сборнике рассматривается круг актуальных вопросов, стоящих перед современными экономистами и правоведами. Целями проведения конференции являлись обсуждение практических вопросов современной экономики и права, развитие методов и средств получения научных данных, обсуждение результатов исследований, полученных специалистами в охватываемых областях, обмен опытом. Сборник может быть полезен научным работникам, преподавателям, слушателям вузов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Авторы публикуемых статей несут ответственность за содержание своих работ, точность цитат, легитимность использования иллюстраций, приведенных цифр, фактов, названий, персональных данных и иной информации, а также за соблюдение законодательства Российской Федерации и сам факт публикации.

Полные тексты статей в открытом доступе размещены в Научной электронной библиотеке Elibrary.ru в соответствии с Договором № 467-03/2018К от 19.03.2018 г.

УДК 330+34
ББК 65+67

ISBN 978-5-00276-009-1

© Коллектив авторов, текст, иллюстрации, 2026
© МЦНП «НОВАЯ НАУКА» (ИП Ивановская И.И.), оформление, 2026

Состав редакционной коллегии и организационного комитета:

Аймурзина Б.Т., доктор экономических наук
Ахмедова Н.Р., доктор искусствоведения
Битокова С.Х., доктор филологических наук
Блинкова Л.П., доктор биологических наук
Гапоненко И.О., доктор филологических наук
Героева Л.М., доктор педагогических наук
Добжанская О.Э., доктор искусствоведения
Доровских Г.Н., доктор медицинских наук
Дорохова Н.И., кандидат филологических наук
Ергалиева Р.А., доктор искусствоведения
Ершова Л.В., доктор педагогических наук
Зайцева С.А., доктор педагогических наук
Зверева Т.В., доктор филологических наук
Казакова А.Ю., доктор социологических наук
Кобозева И.С., доктор педагогических наук
Кулеш А.И., доктор филологических наук
Мантатова Н.В., доктор ветеринарных наук
Мокшин Г.Н., доктор исторических наук
Муратова Е.Ю., доктор филологических наук
Никонов М.В., доктор сельскохозяйственных наук
Панков Д.А., доктор экономических наук
Петров О.Ю., доктор сельскохозяйственных наук
Поснова М.В., кандидат философских наук
Рыбаков Н.С., доктор философских наук
Сансызбаева Г.А., кандидат экономических наук
Симонова С.А., доктор философских наук
Ханиева И.М., доктор сельскохозяйственных наук
Хугаева Р.Г., кандидат юридических наук
Червинец Ю.В., доктор медицинских наук
Чистякова О.В., доктор экономических наук
Чумичева Р.М., доктор педагогических наук

ОГЛАВЛЕНИЕ

СЕКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ	8
УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА В КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ	9
<i>Дзахмишева Ирина Шамильевна, Алоева Анна Асланбиевна</i>	
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКО- РЕКРЕАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРИЭЛЬБРУСЬЯ.....	14
<i>Маммеева Салима Жамаловна, Гергокова Малика Руслановна, Дзахмишева Ирина Шамильевна</i>	
МОДЕЛЬ EFQM 2020 В ОЦЕНКЕ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ К ВЕНЧУРНОМУ ИНВЕСТИРОВАНИЮ: ОТ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	19
<i>Чуркин Михаил Евгеньевич</i>	
НАЛОГОВЫЕ РЕФОРМЫ, ОЖИДАЕМЫЕ В 2026 ГОДУ ДЛЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	27
<i>Алиева Патимат Омаровна</i>	
ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В СЕЛЕКЦИИ И СЕМЕНОВОДСТВЕ	34
<i>Романова Анастасия Дмитриевна</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ	41
ОСОБЕННОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ И ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ ЭКОНОМИКИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ.....	42
<i>Баяндурян Галина Левоновна, Ситжемилев Кемал Каримович, Непечида Александр Владимирович</i>	
ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРОСЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	50
<i>Арасланов Тахир Нурамбикович</i>	
ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	54
<i>Орехова Анна Олеговна</i>	
АНАЛИЗ ОСНОВНОЙ ПРИЧИНЫ ПОВЫШЕНИЯ НДС В 2026 ГОДУ В РОССИИ	63
<i>Гаврилова Екатерина Александровна</i>	

СЕКЦИЯ ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	70
СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ.....	71
<i>Пасько Елена Алексеевна, Балаян Роман Сергеевич</i>	
СИСТЕМНЫЕ СБОИ И МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРАКТИКИ АЛГОРИТМИЧЕСКОЙ ТОРГОВЛИ: РИСКИ, РЕГУЛИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ	77
<i>Макеев Сергей Николаевич</i>	
РАЗРАБОТКА МЕР И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ.....	82
<i>Березина Анна Александровна</i>	
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ	86
<i>Дубровская Анна Адалятовна</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК	93
ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ. НОВЫЙ СУБЪЕКТ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОМ ПРАВЕ	94
<i>Гапонюк Ксения Вячеславовна, Поляков Игорь Игоревич</i>	
РОЛЬ ПРЕДДОГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ АРЕНДЫ.....	103
<i>Сенина Татьяна Алексеевна</i>	
ПРИОРИТЕТ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРАВА НАД МЕЖДУНАРОДНЫМ: РОССИЯ, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ И ПОЛЬША В СРАВНЕНИИ	108
<i>Вычеров Иван Алексеевич, Вельков Ярослав Денисович, Легуша Артём Николаевич</i>	
АНАЛИЗ НЕКОТОРЫХ ПРОБЛЕМ, ВОЗНИКАЮЩИХ ПРИ РАССЛЕДОВАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ	113
<i>Будакова Алена Сергеевна</i>	
ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕМОНТА И СОДЕРЖАНИЯ АВТОМОБИЛЬНЫХ ДОРОГ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ	120
<i>Юлегина Елизавета Максимовна</i>	
СЕКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	126
ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ И СЕРВИСЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ СИСТЕМЫ «ВЛАСТЬ-БИЗНЕС-НАУКА» В ГОРОДЕ МОСКВЕ	127
<i>Петров Даниил Павлович</i>	

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ: ОТ АДМИНИСТРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПАРТНЕРСТВУ	132
<i>Лобастова Марина Андреевна</i>	
ХАРАКТЕРИСТИКА МИНИСТЕРСТВА СПОРТА АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ	138
<i>Румянцева Анастасия Михайловна</i>	
ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	144
<i>Хорошев Николай Владимирович</i>	
КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК УСЛОВИЕ ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	150
<i>Проскурин Илья Игоревич</i>	
СЕКЦИЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА.....	156
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ ТНК ИНДУСТРИИ МОДЫ В УСЛОВИЯХ ФРАГМЕНТАЦИИ МИРОВОГО РЫНКА ОДЕЖДЫ.....	157
<i>Долженко Игорь Борисович</i>	
СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВОЙ СФЕРЫ СТРАН ЕАЭС НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	165
<i>Шабан Елена Дмитриевна, Ратушева Юлия Леонидовна</i>	
ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО МИРОВОГО РЫНКА УСЛУГ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА.....	172
<i>Игнатович Диана Викторовна</i>	
СЕКЦИЯ ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	178
ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ВОЛАТИЛЬНОСТИ ЦЕН НА МАТЕРИАЛЫ И СБОЕВ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЯХ.....	179
<i>Калиниченко Егор Игоревич</i>	
РОЛЬ ОТРАСЛИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ.....	186
<i>Юденкова Елизавета Александровна</i>	
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И МЕХАНИЗМЫ ОПТИМИЗАЦИИ	194
<i>Фоменко Андрей Алексеевич</i>	
СЕКЦИЯ ТРУДОВОЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО	203
ОСНОВАНИЯ И УСЛОВИЯ НАСТУПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СТОРОН ТРУДОВОГО ДОГОВОРА	204
<i>Газизуллина Лилия Закиевна, Зарифуллина Алия Эдуардовна</i>	

СЕКЦИЯ УГОЛОВНОЕ ПРАВО И КРИМИНОЛОГИЯ	211
КРИМИНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ЖЕНЩИН В ПЕНИТЕНЦИАРНОЙ СИСТЕМЕ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	212
<i>Моргачев Иван Алексеевич, Стрихорова Галина Викторовна, Бабаканова Жылдыз Айтбосуновна</i>	
СЕКЦИЯ КОНСТИТУЦИОННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ ПРАВО	217
IMPLEMENTATION OF THE PROTECTION OF HUMAN AND CIVIL RIGHTS AND FREEDOMS BY THE CONSTITUTIONAL COURT OF THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN.....	218
<i>Rzayeva Parvana Arif</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ НАУК	223
ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ КАК ОСНОВА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И МЕХАНИЗМЫ РОСТА	224
<i>Захарова Алена Павловна</i>	

**СЕКЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ
И МАРКЕТИНГ**

УДК: 338.48

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА В КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Дзахмишева Ирина Шамильевна

д.э.н., профессор

Алоева Анна Асланбиевна

к.э.н., доцент

Институт менеджмента, туризма и индустрии гостеприимства
ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный
университет им. Х.М. Бербекова»

Аннотация: Статья посвящена разработке подходов к управлению экологической устойчивостью сельского туризма в Кабардино-Балкарской Республике. На основе анализа потенциала и рисков предложена система инструментов для гармонизации экономического развития и сохранения природного капитала региона.

Ключевые слова: сельский туризм, экологическая устойчивость, управление, потенциал, рекреационная нагрузка.

MANAGING THE ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY OF RURAL TOURISM IN THE KABARDINO-BALKARIAN REPUBLIC

Dzakhmisheva Irina Shamilevna

Aloeva Anna Aslanbievna

Abstract: This article is devoted to the development of approaches to managing the environmental sustainability of rural tourism in the Kabardino-Balkarian Republic. Based on an analysis of potential and risks, a system of tools for harmonizing economic development and preserving the region's natural capital is proposed.

Key words: rural tourism, environmental sustainability, management, potential, recreational load.

В условиях глобальных экологических вызовов концепция устойчивого туризма приобретает особую значимость. Сельский туризм, динамично развивающийся в Кабардино-Балкарской Республике (КБР), обладает высоким экономическим потенциалом для развития сельских территорий, однако сопряжен с серьезными экологическими рисками. Обладая уникальными природными и культурно-историческими ресурсами, регион требует взвешенного подхода к управлению экологической устойчивостью [1-4].

В 2025 году поток туристов в КБР превысил 1 млн человек [3], что усиливает нагрузку на экосистемы, включая редкие виды растений, животных и уникальные ландшафты, нуждающиеся в охране. С 2022 года реализуется грантовая программа «Агротуризм» с растущим финансированием (до 700 млн руб. в 2024 г.), что требует механизмов экологизации инвестиций. Прогнозируемый доход от сельтуризма в России (150-200 млрд руб. ежегодно) делает это направление значимым фактором экономического роста КБР. Указанные факторы обуславливают актуальность исследования управления экологической устойчивостью сельского туризма в регионе.

Целью исследования является разработка научно-обоснованных подходов к управлению экологической устойчивостью сельского туризма в Кабардино-Балкарской Республике.

Методы исследования: метод системного анализа, метод статистического анализа, сравнительный метод, метод экспертной оценки.

Результаты и обсуждение. Анализ современного состояния экологического потенциала и туристских ресурсов КБР для развития сельского туризма показал, что Кабардино-Балкарская Республика обладает существенным потенциалом для развития экологически ориентированного сельского туризма. К их числу относятся природно-климатические ресурсы (климат, горы, реки и озера); биоразнообразие (наличие редких, в том числе занесенных в Красную книгу, видов растений и животных); бальнеологические ресурсы (нарзанные и термальные источники); агроэкологические ресурсы (динамично развивающееся растениеводство, садоводство, животноводство). Развитый фермерский сектор готов предоставлять экологически чистые продукты.

В последние годы в Кабардино-Балкарской Республике сформировалась комплексная система государственной поддержки сельского туризма, интегрирующая принципы устойчивого развития. Основными институциональными механизмами выступают: грантовая программа

«Агротуризм» Минсельхоза России (финансирование инфраструктуры при внедрении экологических критериев); федеральный проект «Сохранение биоразнообразия и развитие экологического туризма» (регулирование посещений ООПТ); а также цифровая платформа Россельхозбанка «Свое За городом», обеспечивающая агрегацию агротуристических предложений. По состоянию на 2024 год в республике функционирует 24 туроператора, совокупная емкость коллективных средств размещения достигла 275 тыс. мест, фактически обслужено 293 тыс. человек.

Однако позитивная динамика сопровождается нарастанием экологических рисков. Наблюдается превышение рекреационной емкости уязвимых природных комплексов (горные тропы, прибрежные зоны), деградация ландшафтов вследствие неконтролируемой рекреации и несанкционированного размещения отходов. Обостряются проблемы биоразнообразия (фактор беспокойства, вытаптывание), ресурсопотребления в горных условиях и слабой интеграции принципов устойчивости в бизнес-модели, где природный капитал зачастую рассматривается как бесплатный ресурс.

Для минимизации рисков и перехода к модели устойчивого развития сельского туризма в КБР предлагается многоуровневая система управления (табл. 1).

Таблица 1

**Предлагаемые инструменты управления экологической устойчивостью
сельского туризма в КБР**

Уровень управления	Инструменты и меры	Ожидаемый результат
Региональный	1. Разработка и внедрение территориальных схем с определением рекреационной емкости и зонированием (буферные, рекреационные, заповедные зоны). 2. Установление экологических стандартов для получателей грантов «Агротуризм» и участников госпрограмм. 3. Создание системы мониторинга экологического состояния ключевых туристических кластеров. 4. Развитие эко-ориентированной инфраструктуры: сортировка отходов, эко-транспорт, информационные центры	Снижение антропогенной нагрузки, сохранение биоразнообразия, легитимизация экологических требований

*ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО:
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ*

Продолжение таблицы 1

Муниципальный и бизнес-уровень	<ol style="list-style-type: none">1. Внедрение добровольной экологической сертификации («Зеленый ключ», собственный региональный стандарт).2. Развитие циркулярных моделей в гостеприимстве: компостирование, использование ВИЭ, сбор дождевой воды.3. Просвещение гостей: эко-кодексы, образовательные маршруты, вовлечение в природоохранные акции.4. Кооперация производителей для создания замкнутых цепочек поставок местных экопродуктов.	Повышение конкурентоспособности, формирование «зеленого» имиджа, экономия ресурсов, рост лояльности ответственных туристов
Уровень местного сообщества	<ol style="list-style-type: none">1. Поддержка этно-экологических инициатив по сохранению традиционного природопользования.2. Развитие общественного контроля (дружеские патрули, экологические советы).3. Образовательные программы для населения о экономических выгодах сохранения природы	Укрепление социальной ответственности, предотвращение конфликтов, сохранение культурного ландшафта

Выводы. Природный капитал КБР, составляющий основу агро- и экотуризма, уникален и уязвим, что требует приоритетного внимания в управлении. Действующие меры господдержки создают предпосылки для экологизации отрасли, однако необходима интеграция обязательных экологических критериев в существующие программы (например, «Агротуризм»). Ключевая угроза состоит в неконтролируемом росте турпотока, ведущий к деградации ресурсов. Практика успешных хозяйств («Шато Эркен» и др.) подтверждает совместимость коммерческой эффективности и сохранения наследия. Устойчивое развитие сельского туризма возможно лишь на основе межсекторного партнерства и применения комплексных инструментов.

Предложения. Инициировать разработку Региональной стратегии устойчивого развития сельского и экологического туризма до 2030 года; создать Общественно-экспертный совет по устойчивому туризму при профильном министерстве; внедрить систему «зеленых» грантов с повышенным софинансированием для проектов, соответствующих экологическим стандартам; активизировать участие бизнеса и НКО в программах повышения квалификации по экоменеджменту; продвигать

комбинированные туристские продукты (агро + эко + этно) для диверсификации нагрузки; обеспечивать регулярный научный мониторинг рекреационной нагрузки в туристических зонах.

Таким образом, управление экологической устойчивостью в сельском туризме в Кабардино-Балкарии должно стать стратегическим драйвером формирования конкурентоспособного туристского продукта, обеспечивающего сохранение природного наследия.

Список литературы

1. Жангоразова Ж. С., Губачиков И. А. Параметры устойчивого развития региона и сельских территорий // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 8. – С. 25-30.

2. Акбашева А. А., Дзахмишева И.Ш. и др. Современное состояние и тенденции экономического развития сельского туризма в Кабардино-Балкарской Республике // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83. – №. 3 (89). – С. 243-250.

3. Дзахмишева И. Ш., Аттоева З. Х. Сельский туризм как фактор социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики // Управленческий учет. – 2024. – № 3. – С. 143-149.

4. Тхамитлокова Ю. О. и др. Ресурсный потенциал сферы туризма и рекреации: факторы, структура, региональное управление // Общество: политика, экономика, право. – 2024. – № 8. – С. 107-119.

© Дзахмишева И.Ш., Алоева А.А.

УДК: 338.48

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРИЭЛЬБРУСЬЯ**

Маммеева Салима Жамаловна

студент 3 курса
направление подготовки «Гостиничное дело»

Гергокова Малика Руслановна

студент 3 курса
направление подготовки «Гостиничное дело»

Дзахмишева Ирина Шамильевна

д.э.н., профессор
Институт менеджмента, туризма
и индустрии гостеприимства
ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский
государственный университет им. Х.М. Бербекова»

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы и перспективы развития туристско-рекреационного потенциала Приэльбрусья. Анализируются инфраструктурные ограничения, сезонность и экологические вызовы. Особое внимание уделяется возможностям круглогодичного использования природного потенциала. Определены направления модернизации и повышения конкурентоспособности курорта для устойчивого развития региона.

Ключевые слова: Приэльбрусье, туристско-рекреационный потенциал, развитие туризма, инфраструктура, круглогодичный курорт.

**PROBLEMS AND PROSPECTS FOR DEVELOPING THE TOURIST
AND RECREATIONAL POTENTIAL OF THE ELBRUSSE REGION**

Mammeeva Salima Zhamalovna

Gergokova Malika Ruslanovna

Dzakhmisheva Irina Shamilevna

Abstract: This article examines the problems and prospects for developing the tourism and recreational potential of the Elbrus region. Infrastructure limitations,

seasonality, and environmental challenges are analyzed. Particular attention is paid to the possibilities of year-round use of the natural potential. Areas for modernization and improving the resort's competitiveness for the sustainable development of the region are identified.

Key words: Elbrus region, tourism and recreational potential, tourism development, infrastructure, year-round resort.

Введение. Курорт Приэльбрусье является одним из самых известных туристических и горнолыжных центров России, отличаясь уникальными природными условиями, живописными горами и большим рекреационным потенциалом. Расположенный у подножия Эльбруса — самой высокой вершины Европы, этот регион привлекает туристов круглый год: зимой он служит центром для занятий горнолыжным спортом, а летом — популярным местом для альпинизма, трекинга и экологических маршрутов. Благоприятное географическое положение и богатство природных ресурсов создают для Приэльбрусья отличные возможности для устойчивого развития и превращения в курорт мирового уровня.

Однако, наряду с высоким туристическим потенциалом, курорт сталкивается с рядом проблем, ограничивающих его развитие. Среди них можно выделить недостаточно развитую инфраструктуру, выраженную сезонность туристического потока, сложности с транспортной доступностью, экологические угрозы и необходимость модернизации объектов размещения и отдыха. Решение этих задач требует комплексного подхода, включающего государственную поддержку, привлечение инвестиций, повышение качества сервиса и освоение новых направлений туризма. В этой связи исследование проблем и перспектив развития курорта Приэльбрусье является особенно актуальным для укрепления его позиции и повышения конкурентоспособности на внутреннем и международном туристическом рынке.

Целью исследования является выявление ключевых проблем и разработка направлений развития курорта Приэльбрусья на основе повышения привлекательности для туристов и укрепления конкурентных позиций региона.

Методы исследования: метод анализа и синтеза, монографический, сравнительный.

Результаты и обсуждение. Проведённое исследование показало, что курорт Приэльбрусья обладает высоким природно-рекреационным потенциалом, который позволяет развивать разнообразные формы туризма

в течение всего года [1-2]. В зимние месяцы регион привлекает любителей активного отдыха и горнолыжного спорта благодаря высокогорным склонам с надёжным снежным покровом и подготовленным трассам различной сложности. Летом курорт превращается в центр для альпинистов, туристов, предпочитающих трекинг и горные походы, а также для поклонников экотуризма и оздоровительных программ на базе местных минеральных источников. Живописные ландшафты, уникальные природные объекты, такие как ледники и горные реки, создают дополнительную ценность для туристов, повышая привлекательность региона как для внутреннего, так и для зарубежного туризма [5-6].

Анализ современной инфраструктуры курорта выявил ряд проблем, сдерживающих его развитие: недостаточная развитость транспортной системы; ограниченность количества современных отелей и апартаментов; сезонность спроса; нехватка профессионально подготовленного персонала в гостиницах, ресторанах и туристических центрах [1]. Не менее актуальными остаются экологические вопросы: необходимость контроля состояния почв, сохранения уникальной флоры и фауны, предотвращения эрозии склонов и загрязнения горных рек.

Обсуждение полученных результатов показывает, что эффективное развитие Приэльбрусья требует комплексного подхода. Прежде всего, необходима модернизация транспортной и сервисной инфраструктуры: расширение сети дорог, улучшение доступа к основным туристическим объектам, создание удобных парковочных и транспортных зон. Вторым важным направлением является развитие круглогодичного туризма, включая летние оздоровительные маршруты, горные и экологические тропы, альпинистские базы и культурно-познавательные экскурсии. Также критически важно привлечение инвестиций в гостиничный сектор, строительство современных отелей, апартаментов и SPA-комплексов, что позволит увеличить вместимость курорта и разнообразить спектр предоставляемых услуг.

Не менее приоритетной задачей является совершенствование качества обслуживания и подготовка квалифицированного персонала, включая проведение обучающих программ, повышение стандартов сервиса и интеграцию современных инструментов управления в гостиничный и туристический сектор. Также следует акцентировать внимание на реализации экологически ориентированных проектов, способствующих сохранению

природного наследия, рациональному использованию ресурсов и сокращению негативного воздействия туристической деятельности на окружающую среду.

Комплексная реализация перечисленных мер позволит не только повысить туристическую привлекательность Приэльбрусья, но и укрепить конкурентные позиции региона на внутреннем рынке, а также создать условия для успешного продвижения курорта на международной арене, превращая его в современный центр туризма мирового уровня.

Выводы. По результатам проведённого исследования можно сделать вывод, что курорт Приэльбрусья обладает значительным туристическим и рекреационным потенциалом, который создаёт возможности для развития разнообразных видов туризма в течение всего года. Вместе с тем, развитие курорта сдерживается рядом факторов, среди которых можно выделить недостаточную развитость инфраструктуры, организационные трудности, выраженную сезонность туристического потока и экологические угрозы.

Для повышения конкурентоспособности региона и укрепления его позиции как одного из ведущих горнолыжных и туристических центров необходимо реализовать комплекс мер, направленных на модернизацию туристской инфраструктуры, расширение спектра круглогодичных услуг, улучшение транспортной доступности и повышение качества обслуживания туристов. Только всестороннее и согласованное развитие курорта позволит привлечь больше туристов, повысить его экономическую эффективность и обеспечить стабильное и долгосрочное развитие региона [2-3].

Для повышения эффективности курорта необходима модернизация транспортной и туристской инфраструктуры: реконструкция дорог, обновление канатных дорог, строительство современных гостиниц [4].

Важно развивать круглогодичные направления туризма (экологическое, спортивное, культурное), что снизит сезонность и увеличит продолжительность пребывания гостей. Качество обслуживания требует повышения квалификации персонала, внедрения цифровых технологий и современных стандартов сервиса. Необходимы также экологические меры: сохранение природных ресурсов, утилизация отходов и контроль антропогенной нагрузки.

Реализация этих задач возможна при привлечении инвестиций, государственной поддержке и партнёрстве власти и бизнеса, что обеспечит рост привлекательности курорта и устойчивое развитие региона.

Список литературы

1. Дзахмишева И. Ш., Карданова Ф. Х. Современное состояние и перспективы развития туризма в Кабардино-Балкарской Республике //Фундаментальные исследования. – 2014. – №. 6-3. – С. 544-547.
2. Коляков Б. С., Тенова З. Ю. Перспективы развития национального парка «Приэльбрусье» //Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – №. 23. – С. 73-76.
3. Лигидов И. М., Ширитов А. А. Перспективы развития сферы обслуживания в национальном парке-курорте Приэльбрусья //Состав редакционной коллегии и организационного комитета. – 2023.
4. Мискарова Р. Г. Перспективы развития курортно-рекреационной системы Приэльбрусья Кабардино-Балкарской Республики //Научное сообщество студентов. – 2016. – С. 20-22.
5. Хуранова З. М. Инвестиционная привлекательность горно-рекреационного комплекса «Приэльбрусье»: состояние, проблемы, перспективы //Форум молодых ученых. – 2017. – №. 5 (9). – С. 2230-2235.
6. Официальный туристский портал Кабардино-Балкарской Республики. Материалы о курорте Приэльбрусье (<https://visit.kbr.ru/directions/4>)

© Маммеева С.Ж., Гергокова М.Р., Дзахмишева И.Ш.

**МОДЕЛЬ EFQM 2020 В ОЦЕНКЕ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
К ВЕНЧУРНОМУ ИНВЕСТИРОВАНИЮ:
ОТ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

Чуркин Михаил Евгеньевич

аспирант

кафедра менеджмента и маркетинга

ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский

политехнический университет»

Аннотация: В статье анализируются ключевые особенности венчурного инвестирования, его роль в развитии предприятий и факторы, влияющие на эффективность: стадия развития, финансовая устойчивость, инновационный потенциал и готовность к изменениям. Автор предлагает подход к оценке организационной готовности предприятий к венчурному инвестированию. Метод учитывает современные экономические изменения и специфику российского рынка, позволяет оценить эволюционную зрелость компаний, их способность привлекать и эффективно использовать инвестиции, максимально раскрывая потенциал развития и оценивая риски проектов, что расширяет инструментарий инвесторов.

Ключевые слова: венчурное инвестирование, предприятие, венчурный проект, организационная способность к венчурному инвестированию, линза.

**THE EFQM 2020 MODEL IN ASSESSING ENTERPRISE READINESS
FOR VENTURE CAPITAL INVESTMENT:
FROM GOAL SETTING TO PERFORMANCE**

Churkin Mikhail Evgenievich

Abstract: The article analyzes the key features of venture capital investment, its role in the development of enterprises, and factors affecting its effectiveness: stage of development, financial stability, innovative potential, and readiness for change. The authors propose an approach to assessing the organizational readiness of enterprises for venture capital investment. The method takes into account current economic changes and the specifics of the Russian market, allowing for the assessment of companies' evolutionary maturity and their ability to attract and

effectively use investments, maximizing their development potential and assessing project risks, which expands the toolkit available to investors.

Key words: venture investment, enterprise, venture project, organizational capacity for venture investment, lens.

Актуальность. В современной экономической среде венчурное инвестирование становится одним из основных катализаторов инновационного роста как для стартапов, так и для уже состоявшихся компаний. При этом значительная часть проектов, потенциально выгодных для организаций, сталкивается с трудностями на ранних стадиях или совсем не реализуется, что обусловлено в том числе внутренней неподготовленностью организаций к работе с венчурным инвестированием. Так возникает потребность в более совершенных инструментах оценки, которые могли бы использоваться для минимизации рисков, а также стратегического развития ключевых компетенций.

Эволюция представлений о венчурном инвестировании.

На данный момент в российском законодательстве отсутствует определение венчурного инвестирования в инновационную деятельность. Вместе с тем многие авторы предлагают собственные определения, которые посредством применения понятийного метода (направленного на выявление и структурирование ключевых понятий, их определений и взаимосвязей) и аспектного анализа (Aspect Based Sentiment Analysis, ABSA) можно систематизировать в следующем виде (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к определению венчурного инвестирования

Задающий аспект формирования понятия (определения)	Исследуемое определение
Финансирование	«Венчурное инвестирование выступает альтернативным источником финансирования начинающих компаний и малых предприятий» [1, с. 216].
Процесс	«Совокупность действий субъектов хозяйственных отношений по созданию и управлению венчурными фондами компаниями, которые формировались в одной из предусмотренных законом организационно-правовых форм с целью финансирования работ по внедрению и коммерческой реализации инноваций» [2, с. 75].

Продолжение таблицы 1

Процесс	«Процесс предоставления инвесторами начинающим компаниям и малым предприятиям венчурного капитала» [1, с. 212].
Риск	«Венчурное инвестирование строится по принципу «одобрения риска». Это означает, что вкладчики капитала заранее соглашаются с возможностью потери средств при неудаче финансируемого предприятия в обмен на высокую норму прибыли в случае ее успеха» [3, с. 123].
«Венчурная премия за риск», экономический эффект	«Главным эффектом международного венчурного инвестирования является синергетический эффект, при котором оно наиболее оптимально воздействует на воспроизводственные процессы в национальных экономиках разных стран» [4, с.78]. «Венчурный бизнес, обеспечивающий приток частных средств в малые компании, занимающиеся развитием инноваций для продажи их крупным компаниям, и хороший доход инвестору, сумел доказать эффективность венчурного инвестирования для реализации инновационной модели роста» [5, с. 146].

Как можно заметить, большинство авторов фокусируются на вложении капитала и сопутствующих рисках. Однако более полное понимание этого явления предполагает учет не только аспектов, выявленных в процессе анализа (табл. 1), но и особой организационной способности предприятий осуществлять венчурные инвестиции, а также эффективно привлекать капитал для венчурных проектов.

Таким образом, предлагается исходить из следующего определения венчурного инвестирования. Венчурное инвестирование – это ключевая стратегическая способность предприятия, проявляющаяся в наличии развернутых «подходов» по установлению и актуализации амбициозных целей в области развития, подходов по достижению установленных целей и подтверждаемая соответствующей динамикой значимых для оценки инвестиционной результативности показателей [6, с. 810].

Предложенная трактовка венчурного инвестирования основывается на динамичном развитии и пересмотре риск-аппетита как активных субъектов управления, так и проектных команд и организации в целом. Предполагается рассматривать риск как возможность для развития, а лидеров – как ключевых носителей венчурной культуры, способных мотивировать команду и формировать доверие.

К тому же, в современных условиях венчурное инвестирование начинает восприниматься как итоговое проявление инновационной предпринимательской зрелости предприятия, создающей основу для повышения реализуемости венчурных проектов. Эволюция организационной зрелости предполагает развитие механизмов, позволяющих не только оценивать внутренние процессы и эффективно управлять текущей деятельностью, но и осуществлять стратегические преобразования, обеспечивающие устойчивую конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

При анализе организационной зрелости необходимо учитывать особенности различных типов организаций. Стартапы, как правило, изначально готовы к реализации венчурного поведения и привлечению венчурных инвестиций. Однако для крупных организаций такой подход особенно актуален и требует системного внедрения. Для целостного представления деятельности предприятия в сфере венчурного инвестирования целесообразно использовать систематизированные модели организации.

В современной практике существует множество систематизированных моделей, позволяющих оценить уровень организационной зрелости предприятия. Например, на основе модели EFQM 2020 (Европейская модель делового совершенства) можно продемонстрировать логику формирования механизма управления венчурным инвестированием на предприятии.

В 2020 году модель EFQM была обновлена с акцентом на ключевые факторы для венчурных инвесторов – гибкость, инновационность, устойчивость и прорывное мышление. «Прорывное мышление – набор стратегий, позволяющих вырваться из рамок рутинного мышления, обрести новую, более широкую, иную перспективу, увидеть вещи под другим углом или в другом свете» [7, с. 34].

В основе формирования механизма управления венчурным инвестированием находится подход, получивший в терминологии модели название «Линза». Рассмотрим одно из известных определений «Линзы».

«Инновационная «линза» EFQM — это целостный и сфокусированный подход, реализующий логику управления инновационной деятельностью. Она обеспечивает системную интеграцию всех инструментов менеджмента, применяемых в организации, позволяет оценивать уровень зрелости работы с инновациями, а также управлять корпоративными действиями для решения стратегических задач» [8, с. 79]. Таким образом, использование линзового подхода позволяет целенаправленно моделировать подходы в области

венчурного инвестирования, обеспечивая их координацию и фокусирование на значимых результатах деятельности. Модель «Линзы» состоит из следующих элементов (рис. 1):

– Целеполагание. На этом этапе определяются миссия, цели и стратегические приоритеты развития организации, обосновывается выбор конкретных направлений деятельности, оцениваются организационная культура и лидерство, а также внешняя среда. Особое внимание уделяется прорывному мышлению, которое позволяет выявлять новые перспективы и формировать амбициозные цели.

– Целедостижение. На этом этапе анализируется, как предприятие реализует поставленные цели и стратегию. Ключевыми критериями являются вовлечение заинтересованных сторон, создание устойчивой ценности для бизнеса и общества, управление производительностью, адаптация стратегий под изменяющиеся условия.

– Результативность. На этом этапе оцениваются достигнутые результаты и перспективы развития предприятия. Основными критериями могут быть восприятие заинтересованными сторонами, стратегические и операционные результаты, способность к дальнейшему росту и реализации долгосрочных целей.

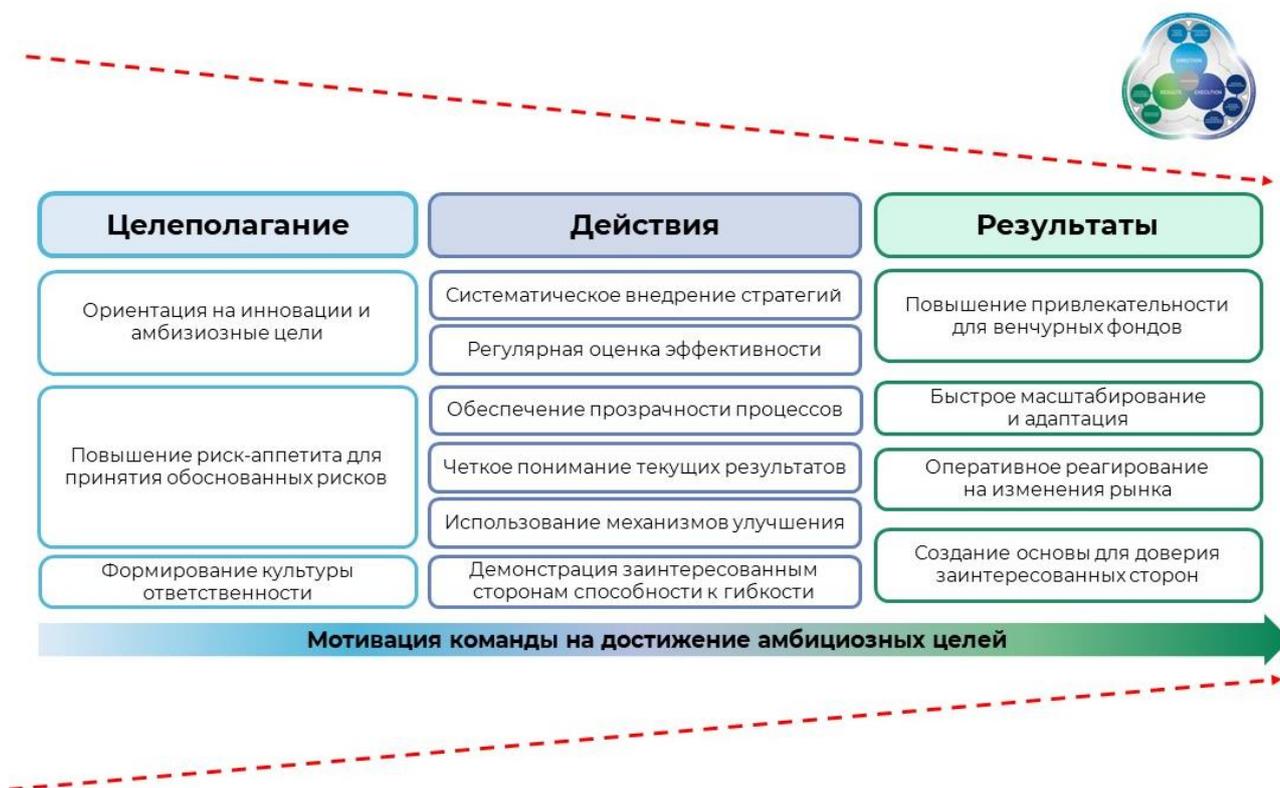


Рис. 1. Модель «Линзы»

В рамках модели EFQM 2020, стоит обратить внимание на методологию оценки RADAR 2020 года – современный инструмент оценки зрелости и эффективности организаций, который активно используется в инновационном развитии.

«Основными результатами оценки деятельности являются установление сильных и слабых сторон организации, выявление направлений для совершенствования бизнеса и балльная оценка системы управления по критериям модели. Модель указывает на «критические точки» необходимых улучшений в деятельности предприятия» [9, с. 38-39].

Повышение организационной зрелости предприятия на основе модели RADAR 2020 приводит к следующим изменениям, которые формируют устойчивую основу для привлечения венчурных инвестиций:

1) Повышение готовности к действию – четкое понимание текущих результатов (Results) и прозрачные процессы (Approach) позволяют предприятию оперативно реагировать на изменения рынка и использовать возможности для роста, демонстрируя инвесторам способность компании быстро масштабироваться и адаптироваться в динамичной среде.

2) Культура ответственности – систематическое внедрение (Deployment) стратегий и регулярная оценка (Assessment) их эффективности формируют культуру ответственности на всех уровнях организации, что важно для заинтересованных сторон, оценивающих управленческую дисциплину и надежность компании.

3) Влиятельность и повышение риск-аппетита – наличие механизмов улучшения (Refinement) и инновационного потенциала позволяет предприятию брать на себя обоснованные риски, что делает ее более привлекательной для венчурных фондов, ориентированных на высокий рост и прорывные решения.

4) Доверие инвесторов – прозрачность в достижении результатов (Results), обоснованность подходов (Approach) и эффективная система обратной связи (Assessment) создают основу для доверия инвесторов, так как они получают подтверждение устойчивости и предсказуемости бизнес-модели, что является ключевым фактором для долгосрочного сотрудничества.

5) Мотивация команды на достижение амбициозных целей – постоянное совершенствование (Refinement) и ориентация на инновации мотивируют команду на достижение амбициозных целей, что является ключевым фактором для венчурных инвесторов, ищущих команды с высоким потенциалом исполнения и способностью реализовывать сложные проекты.

Так модель позволяет оценить не только текущие результаты, но и потенциал развития предприятия, она фокусируется на адаптивности, способности к изменениям и реализации мер по развитию своих организационных способностей к венчурному инвестированию. При этом инвесторы получают структурированную информацию о сильных и слабых сторонах организации, так как оценка по модели RADAR помогает выявить потенциальные проблемы на ранних стадиях.

Заключение. Подводя итог, стоит отметить, что организационную способность предприятия к венчурному инвестированию целесообразно рассматривать как ключевую стратегическую компетенцию и принимать необходимые меры для ее развития и поддержания.

Модель «Линзы» демонстрирует, как предприятие может системно интегрировать инновационные подходы в свою стратегию, обеспечивая прозрачность процессов, ответственность на всех уровнях и способность к трансформациям.

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с разработкой практических рекомендаций по внедрению предложенного подхода в различных отраслях экономики, а также с анализом успешных кейсов применения модели «Линзы» для повышения инвестиционной привлекательности предприятий.

Список литературы

1. Хаирова Э.А., Венчурное инвестирование США: становление и развитие // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2021. – № 1(71). – С. 211-216.
2. Козлов Н. В. Понятие венчурного инвестирования в инновационной деятельности // Финансовые рынки и банки. – 2023. – №2. – С. 73-77
3. Романович М.А., Венчурное инвестирование в инновационные предприятия за рубежом и в России // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. – 2011. – №4. – С. 123-126.
4. Малашенкова О. Ф. Теоретические основы международного венчурного инвестирования // Беларусь и мировые экономические процессы : Сборник научных статей. – 2011. – №8. – С. 63-80.

5. Нерушева Т.В. К вопросу о развитии венчурного предпринимательства в России // Вестник ОрелГИЭТ. – 2017. – № 1(39). – С. 142-146.

6. Чуркин М.Е., Акатов Н.Б. Организационная способность предприятия к венчурному инвестированию как ключевая стратегическая компетенция // Экономика и предпринимательство. – 2025. № 12. – С. 809-814.

7. The EFQM Model. Fundacja. – 2019. – P. 34. : URL: <https://fundacja.ue.wroc.pl/> (дата обращения: 10.01.2026)

8. Рогалев Н.Д. Модель инновационной «линзы» в Национальном исследовательском университете «МЭИ» // Стандарты и качество. – 2022. – № 12. – С. 78-82.

9. Чекалдин А. М. Использование модели делового совершенства в управлении предприятием // Инновационное развитие. – 2017. – № 7(12). – С. 38-39.

© Чуркин М.Е.

НАЛОГОВЫЕ РЕФОРМЫ, ОЖИДАЕМЫЕ В 2026 ГОДУ ДЛЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Алиева Патимат Омаровна

старший преподаватель

Дагестанский государственный университет народного хозяйства

Аннотация: Статья посвящена исследованию налоговых реформ, ожидаемых в 2026 году для коммерческой деятельности. Обозначили актуальность исследования налоговых реформ и определили их роль в социально-экономической политике. Кратко представили опыт влияния налоговых реформ на экономический рост в мировой практике. Наглядно изучили ключевые изменения в следующем году, их воздействие на различные субъекты хозяйствования и существующие риски.

Ключевые слова: налогообложение, налог на добавленную стоимость, страховые взносы, малое и среднее предпринимательство, налоговые ставки.

TAX REFORMS EXPECTED IN 2026 FOR COMMERCIAL ACTIVITIES

Alieva Patimat Omarovna

Abstract: The article is devoted to the study of tax reforms expected in 2026 for commercial activities. The relevance of the study of tax reforms was outlined and their role in socio-economic policy was determined. They briefly presented the experience of the impact of tax reforms on economic growth in world practice. We have clearly studied the key changes in the next year and their impact on various business entities, and their existing risks.

Key words: taxation, value added tax, insurance premiums, small and medium-sized enterprises, tax rates.

Вопросы совершенствования и оптимизации налогообложения являются одними из основных вопросов в экономической политике любого государства независимо от формы правления. Налоговая реформа, с одной стороны, способствует обеспечению устойчивого экономического роста и перераспределению доходов в социальную сферу, с другой стороны, она может

замедлять развитие отдельных отраслей экономики или регионов, если не соответствует потребностям рынка и предпринимательства.

Налоговые реформы, осуществлённые в России, занимают центральное место в экономической хронике нации, оказывая глубокое влияние на социально-экономическую эволюцию страны. Преобразования налоговой системы претерпели множество изменений через различные эпохи, простираясь от монархической эры до наших дней [5, с. 178]. Соответственно, любая налоговая реформа должна основываться на продуманном комплексе мер, их правильной реализации и мониторинге выполнения.

Об успешном опыте влияния налоговых реформ на экономический рост в мировой практике говорят следующие факты. Снижение ряда налогов в начале 80-х годов в США обеспечило победу над стагфляцией путем стимулирования инвестиционной активности, что привело к росту ВВП, созданию новых рабочих мест. Поступления налогов, снизившись в начале реформы, к концу ее возросли благодаря повышению экономической активности.

Реформа корпоративного налогообложения в Ирландии 80-х годов в направлении снижения ставки налога на прибыль обеспечила приток прямых иностранных инвестиций и увеличение темпов экономического роста. Реформа косвенного налогообложения в Индии в 2017 году, направленная на объединение нескольких косвенных налогов, обусловила снижение административной нагрузки, сокращение масштабов теневого сектора экономики. Реформа налога на недвижимость в Новой Зеландии в 1980 году устранила диспропорции на рынках землепользования и жилья, сократив объемы спекулятивных сделок на них и улучшив финансовое положение домовладельцев с низким уровнем доходов [3, с. 35].

Основной целью налоговой реформы в Российской Федерации является оптимизация налогового бремени, что подразумевает справедливое распределение налоговых обязательств между различными категориями налогоплательщиков. Данная мера стимулирует экономическую активность и способствует привлечению инвестиций [2, с. 26].

Одним из ключевых аспектов проводимых реформ является борьба с теневой экономикой и уклонением от уплаты налогов. Эта цель достигается за счет усиления контроля налоговых потоков и внедрения передовых цифровых технологий, что повышает прозрачность налоговых операций и минимизирует возможности для налоговых нарушений.

Еще одной важной задачей налоговых реформ является упрощение налогового законодательства, которое обеспечивает более эффективное взаимодействие между налогоплательщиками и налоговыми органами. Сокращение бюрократических процедур и оптимизация процесса подачи налоговых деклараций способствуют повышению добровольной налоговой дисциплины как среди физических, так и юридических лиц.

Таким образом, можно сделать вывод, что налоговые реформы в России направлены на повышение эффективности и справедливости налоговой системы, на обеспечение более сбалансированного распределения налогового бремени и повышение прозрачности налоговых операций, что должно способствовать укреплению экономической стабильности страны [1, с. 651].

Следовательно, совершенствование элементов налоговой системы, как отражение сущности налогового реформирования, является одним из ключевых вопросов оценки значимости вводимых изменений, возможных последствий для крупнейших налогоплательщиков. Спрогнозировать влияние налоговой нагрузки в рамках стабильной тенденции роста налоговых ставок и сборов наравне с уровнем роста инфляции не так проблематично, как то, что ожидает рыночную экономику в 2026 году в случае неравномерного развития секторов на фоне отсутствия государственной поддержки для малого и среднего бизнеса. Можно предположить, что налоговое реформирование способствует гармоничному развитию государства, преследуя цель перераспределения доходов при помощи внедрения прогрессивной шкалы НДФЛ.

Ожидаемый положительный эффект за счет дополнительных доходов в государственный бюджет может негативно отразиться на валовом внутреннем продукте страны, поскольку за счет роста ставок налога на доходы физических лиц и увеличения стоимости потребительской корзины населению придется сократить расходы на оплату товаров и услуг вместо стимулирования рыночного сектора экономики [7]. При этом в коммерческой деятельности для сохранения кадрового потенциала руководителям целесообразно поднять уровень заработной платы, что может отразиться на росте затрат для бизнеса в целом.

Налоговое реформирование предусмотрело увеличение ставки налога на прибыль, которая затрагивает основную долю компаний среднего и крупного бизнеса, ежегодно сдающих отчетность по общей системе налогообложения. В число налогоплательщиков отнесены ИТ-компании, утратившие возможность применения нулевой ставки. За 2025 год организации на общей системе

налогообложения начнут платить налог на прибыль в размере 25%, ИТ-компании – 5% [6].

С 1 января 2026 года российский бизнес входит в совершенно новую реальность, так как налоговые изменения затронут миллионы предпринимателей — от владельцев небольших кафе до крупных производственных компаний. Это фундаментальный сдвиг: повышение НДС до 22%, резкое снижение порога для уплаты этого налога на упрощенной системе налогообложения (УСН) и отмена льгот по страховым взносам. Для многих предпринимателей это означает рост налоговой нагрузки и усложнение учета. Но как и любой вызов реформа открывает и новые возможности для тех, кто действует на опережение.

Согласно проекту федерального бюджета на следующий год, Минфин РФ предусматривает источник дополнительных доходов в налоговой системе. Повышение базовой ставки НДС с 20% до 22% принесёт в бюджет около триллиона рублей ежегодно. Снижение порога для начисления НДС на упрощённой системе с 60 до 10 млн рублей выведет из «безналоговой зоны» десятки тысяч компаний. Отмена пониженного тарифа страховых взносов (15%) для большинства субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) означает фактическое удвоение нагрузки на фонд оплаты труда [8].

Раньше малое предприятие могло десятилетиями работать на УСН 6% или 15% без сложного учёта. Теперь даже небольшая выручка потребует освоения механизма НДС, выставления счетов-фактур, квартальной отчётности. Представим основные изменения в табл. 1.

Таблица 1

Изменения в выплате НДС при применении усн в 2026 году [9]

Годовой доход (руб.)	Ставка НДС	Особенности НДС
до 10 млн	—	Освобождение от налога
10 млн – 250 млн	5% (без права на вычеты)	Спецставка, упрощенное начисление
250 млн – 450 млн	7% (без права на вычеты)	Повышенная спецставка
выше 450 млн	22% (с правом на вычеты)	Утрата права на УСН, переход на ОСНО

Поэтому, основываясь на этой информации, можно сказать, что УСН больше не будет простой, поскольку для большинства малых предприятий она превращается в гибридный режим «УСН + НДС», что означает не только

увеличение налоговой нагрузки, но и кардинальное усложнение бухгалтерского учета. Предприятиям придется сделать стратегический выбор: оставаться на УСН, адаптируясь к новым правилам, или готовиться к переходу на общую систему налогообложения.

Вместе с тем ключевым изменением является также отмена сниженного тарифа страховых взносов (15%) в следующем году для большинства компаний малого и среднего бизнеса. Им нужно перейти на общий тариф — 30%, поскольку льгота вводилась как временная антикризисная мера в период пандемии, и теперь, по мнению Минфина, она свою задачу выполнила (табл. 2).

Также отмечает рост предельной базы для начисления взносов и на 2026 год планируется установить на уровне 2 979 000 рублей. Для аккредитованных ИТ-компаний льготный тариф страховых взносов вырастет почти в два раза — с 7,6% до 15%, что делает содержание разработчиков более дорогим.

Таблица 2

**Изменения в выплате страховых взносов для МСП и ИТ-компаниям
в 2026 году [9]**

Категория МСП	Было (до 2026 года)	Стало (с 2026 года)
Большинство отраслей (торговля, строительство и др.)	30% с выплат 1,5 МРОТ 15% с разницы между начисленной суммой и 1,5 МРОТ	30% с годового дохода в размере 2,8 млн руб (база 2025г.) 15 % с разницы между общей суммой годового дохода и этими 2,8 млн руб. (база 2025г.)
Приоритетные отрасли (обрабатывающие производства и т.д.)	30% с выплат 1,5 МРОТ 7,6% с разницы между начисленной суммой и 1,5 МРОТ	30% с выплат 1,5 МРОТ 7,6% с разницы между начисленной суммой и 1,5 МРОТ
ИТ-компании (аккредитация Минцифры, реестр радиоэлектронной промышленности)	7,6% с суммы GROSS (до предельной базы и свыше нее).	15% с суммы GROSS (до предельной базы и свыше нее)

Следовательно, эти изменения для многих компаний, как отмечалось ранее, означают фактическое удвоение нагрузки на фонд оплаты труда. Предприятиям придется либо переосмыслить систему мотивации, либо

учитывать в цене возросшие издержки, что может быть рискованно в условиях высокой конкуренции.

В то же время переход на новые тарифы и системы может привести к кассовым разрывам, особенно в компаниях со скользящими платежами и длинными цепочками расчетов. Кроме того, многие компании, особенно в конкурентных отраслях, могут попытаться переложить налоговое бремя на конечного потребителя, что приведет к росту цен. Однако не все смогут это сделать, особенно если рынок этого не позволяет. В конечном итоге более слабые хозяйствующие субъекты могут не выдержать возросшей нагрузки и уйти с рынка, что укрепит позиции крупных и более стабильных компаний [4].

По итогу следует отметить, что налоговые реформы, ожидаемые в 2026 году, направлены на увеличение бюджетных поступлений, однако их реализация приведёт к росту фискальной нагрузки на бизнес. Повышение ставки НДС, сокращение льгот и ужесточение условий применения специальных режимов создадут дополнительные издержки для предпринимателей, особенно малого и среднего бизнеса. В то же время реформы стимулируют компании к повышению прозрачности финансовой отчётности, цифровизации учёта и поиску более эффективных моделей ведения коммерческой деятельности.

Список литературы

1. Авдеева У.И. Налоговая реформа 2024-2025 года: Стремление к достижению экономической эффективности и социальной справедливости // В сборнике: VI Всероссийская ежегодная декабрьская научно-практическая студенческая конференция РосНОУ. Сборник трудов конференции. Москва, 2025. С. 649-654.
2. Гончаренко Л. И. Налоги и налоговая система Российской Федерации : учебник для вузов / ответственный редактор Л. И. Гончаренко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 465 с.
3. Ершова А.А. Налоговая реформа как инструмент стимулирования экономического роста России// В сборнике: Современные вопросы естествознания и экономики. Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции. Прокопьевск, 2025. С. 34-37.

4. Лебедева А. В. , Новикова Е. Н. Актуальные вопросы реформирования системы налогообложения граждан как части социально ориентированной стратегии развития РФ // ЭВ. 2025. №1 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-reformirovaniya-sistemy-nalogooblozheniya-grazhdan-kak-chasti-sotsialno-orientirovannoy-strategii-razvitiya-rf> (дата обращения 10.10.2025).

5. Лунова Е.И. Исторические и современные тенденции налоговых реформ в России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 6. Т. 2. С. 177-183.

6. Романенко М.И., Филатова Ю.А. Налоговая реформа 2025 года и ее влияние на предприятия сферы информационных технологий // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2025. № 2 (57). С. 63-71.

7. Талипова Л.М., Беркович А.А. Модернизация налоговой системы Российской Федерации в 2024-2025 гг. // Журнал прикладных исследований. 2025. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-nalogovoy-sistemy-rossiyskoj-federatsii-v-2024-2025-g> (дата обращения 10.10.2025).

8. Налоговая реформа 2026: как российскому бизнесу выжить в новых условиях: сайт klerk.ru. URL: <https://www.klerk.ru/user/2593881/663605/#chapter-rochemu-2026-y- stanovitsya-perelomnym> (дата обращения 10.10.2025).

9. Налоговая реформа 2026: полный гайд по изменениям для бизнеса: сайт habr.com. URL: <https://habr.com/ru/articles/951488/> (дата обращения 10.10.2025).

© Алиева П.О.

**ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫМИ
ПРОЕКТАМИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ
В СЕЛЕКЦИИ И СЕМЕНОВОДСТВЕ**

Романова Анастасия Дмитриевна

студент

Научный руководитель: **Никитин Сергей Александрович**

к.э.н.

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Аннотация: В статье рассматриваются современные цифровые технологии, применяемые для управления проектами в селекции и семеноводстве, и их роль в повышении эффективности научных исследований и управленческих процессов. Анализ цифровых инструментов включает цифровое фенотипирование, генотипирование, геоинформационные системы, информационные системы учета и мониторинга, а также модели прогнозирования. Особое внимание уделено технологии цифровых двойников как инструменту принятия решений и управления рисками. Статья базируется на современных исследованиях в области цифрового земледелия, цифровых двойников и аналитики данных, подчеркивая значимость цифровизации для устойчивого развития аграрной науки и практики.

Ключевые слова: управление проектами, сельское хозяйство, цифровые инструменты, селекция и семеноводство.

**DIGITAL TOOLS FOR MANAGING SCIENTIFIC PROJECTS
AND ITS APPLICATION IN BREEDING AND SEED PRODUCTION**

Romanova Anastasia Dmitrievna

Scientific adviser: **Nikitin Sergey Alexandrovich**

Abstract: This article examines modern digital technologies used to manage projects in breeding and seed production and their role in improving the efficiency of scientific research and management processes. The analysis of digital tools includes digital phenotyping, genotyping, geographic information systems, accounting and monitoring information systems, and forecasting models. Particular attention is paid

to digital twin technology as a tool for decision-making and risk management. The article draws on modern research in the fields of digital farming, digital twins, and data analytics, emphasizing the importance of digitalization for the sustainable development of agricultural science and practice.

Key words: project management, agriculture, digital tools, breeding and seed production.

В настоящее время цифровизация является одним из ключевых факторов трансформации научной и производственной деятельности. Развитие цифровых технологий позволяет перейти от интуитивного управления процессами к управлению, основанному на моделировании и прогнозировании. В условиях усложнения проектов, роста требований к их эффективности и необходимости снижения рисков цифровые инструменты становятся неотъемлемой частью проектного управления в различных отраслях экономики. В рамках цифровизации формируется широкий спектр инструментов, применяемых для управления проектами и процессами. К таким инструментам относятся информационные системы учета и мониторинга, аналитические платформы, системы поддержки принятия решений, технологии цифрового моделирования, информационные системы, а также инструменты автоматизированного сбора и обработки данных. Эти инструменты позволяют обеспечить прозрачность выполнения проектов, контроль сроков и ресурсов, а также оценку промежуточных и конечных результатов. Одним из наиболее показательных и технологически развитых цифровых инструментов является технология цифрового двойника. Цифровой двойник представляет собой виртуальную модель объекта или процесса, которая формируется на основе данных и позволяет рассчитывать материальный баланс, выход компонентов, готовой продукции. Применение цифровых двойников в проектном управлении даёт возможность прогнозировать результаты, выявлять потенциальные риски и оптимизировать управленческие решения ещё до реализации изменений в реальной среде. Такая технология является очень популярным цифровым инструментом, позволяющим моделировать ситуации «что, если?», формирующий факторный анализ для выявления причин отклонений в плане и фактическом состоянии.

Практика применения цифровых двойников получила широкое распространение, например в топливно-энергетическом комплексе. Так, в деятельности АО «Газпромнефть – Московский нефтеперерабатывающий

завод» цифровые двойники используются для моделирования технологических процессов, повышения эффективности производственных операций и обеспечения надёжности оборудования. Использование данной технологии позволяет управлять сложными проектами на основе комплексного анализа данных, снижать технологические и организационные риски, а также повышать качество управленческих решений.

Несмотря на отраслевые различия, подходы к использованию цифровых инструментов, применяемых в промышленности, могут быть адаптированы и в аграрной сфере. Проекты в области селекции и семеноводства характеризуются высокой сложностью, длительными сроками реализации и значительной зависимостью от внешних факторов. В этих условиях цифровые инструменты, включая информационные системы, цифровое моделирование и аналитические платформы, могут использоваться для управления научными проектами, мониторинга процессов и оценки эффективности принимаемых решений.

Современные селекционные и семеноводческие исследования всё активнее используют цифровые технологии для повышения эффективности и точности отбора, анализа и управления данными. Одним из важнейших направлений цифровизации в данной области является цифровое фенотипирование — сбор, обработка и интерпретация фенотипических характеристик растений с помощью цифровых сенсоров, дронов и других автоматизированных средств. Такие технологии позволяют собирать высокопроизводительные данные о морфологии, физиологии и росте растений, что значительно ускоряет селекционный процесс и повышает качество оценки генетического потенциала материала.

Другим значимым инструментом являются методы генотипирования и анализ больших массивов данных, которые позволяют сопоставлять генетические маркеры с фенотипическими признаками, выявлять ассоциации и строить прогнозы селекционных результатов. В частности, применение высокопроизводительных генетических технологий, включая массовый анализ ДНК-маркеров и геномное моделирование, становится частью междисциплинарных цифровых подходов к селекции.

Геоинформационные системы (ГИС) и пространственный анализ применяются для оценки влияния почвенно-климатических условий, распределения посевов и устойчивости растений в разных регионах. Интегрирование ГИС в процессы позволяет проводить пространственный анализ признаков и условий выращивания в широком масштабе.

Информационные системы учёта и мониторинга, включая государственные информационные системы, такие как ФГИС «Семеноводство», обеспечивают централизованную фиксацию данных о семенном материале, его качестве и применении в агропроизводстве, что создаёт основу для аналитики, контроля выполнения программ и поддержки управленческих решений. Аналитические платформы также используются для моделирования сценариев развития сортов и оценки рисков, связанных с климатическими изменениями и хозяйственными факторами.

Наконец, в современном селекционно-генетическом анализе широко используется компьютерное моделирование и цифровые модели для прогнозирования результатов селекции, такие как DSSAT — системы для симуляции роста и продуктивности культур, учитывающие агротехнические практики, климатические условия и генетические особенности растений. Модели прогнозирования позволяют оценивать ожидаемую продуктивность сортов в разных условиях и с разными параметрами агротехники. Такие модели интегрируют климатические данные, генетическую информацию и ресурсы, что делает возможным прогнозирование результатов селекции до начала полномасштабных испытаний.

Цифровые данные становятся основой принятия решений в проектах селекции и семеноводства. Их роль проявляется в нескольких аспектах:

- **Повышение достоверности:** объективные измерения улучшают качество информации и уменьшают ошибки при оценке признаков растений.
- **Снижение неопределённости:** с помощью цифровых данных можно моделировать различные сценарии развития и прогнозировать поведение сортов в переменных условиях.
- **Интеграция источников:** цифровые данные позволяют объединить результаты лабораторных исследований, полевых испытаний, климатические данные и данные бизнеса в единую информационную среду.
- **Поддержка доказательных решений:** управленческие решения (о продолжении испытаний, перераспределении бюджета, выборе регионов допуска) становятся обоснованными на основе фактических цифровых данных.

Несмотря на различия в функциональном назначении цифровых инструментов, все они направлены на решение единой задачи — повышении управляемости селекционно-семеноводческих проектов в условиях высокой неопределённости. Для систематизации цифровых технологий и выявления их управленческого потенциала целесообразно рассмотреть их в разрезе видов

рисков, на снижение которых они ориентированы. Такой подход позволяет оценить цифровые инструменты не только с технологической, но и с проектно-управленческой точки зрения, что особенно важно при реализации долгосрочных научных проектов.

Таблица 1

**Влияние цифровых инструментов в управлении проектами в области
селекции и семеноводства**

Категория рисков	Пример риска	Цифровой инструмент	Эффект инструмента
Научные	Невозможность подтвердить генетическое преимущество линии	Цифровое фенотипирование, геномное моделирование	Повышение точности данных, снижение научной неопределённости
Климатические	Неблагоприятные погодные условия влияют на испытания	ГИС, дистанционное зондирование	Мониторинг условий в реальном времени, адаптивные решения
Организационные	Ошибки в планировании полевых испытаний	Информационные системы планирования	Централизованное управление графиками и ресурсами
Информационные	Потеря данных, несогласованность источников	Базы данных, цифровые платформы	Снижение риска потери, унификация данных
Стратегические	Принятие неверных управленческих решений	Аналитические платформы и модели прогнозирования	Обоснованные решения на основе данных

Представленная таблица демонстрирует, что цифровые технологии позволяют обеспечить раннее выявление отклонений, снижение информационной асимметрии и поддержку управленческих решений на всех этапах жизненного цикла проекта. В условиях воздействия научных, климатических и организационных рисков именно цифровые данные становятся основой для адаптивного управления и корректировки проектных решений. Таким образом, цифровые инструменты позволяют перейти от реактивного управления к проактивному, основанному на анализе данных и прогнозировании. Это создаёт предпосылки для формирования более устойчивых и гибких моделей управления селекционно-семеноводческими

проектами, в которых управление рисками становится встроенным элементом проектной деятельности, а не отдельной функцией.

Цифровые инструменты становятся неотъемлемым элементом управления проектами в различных сферах научной и производственной деятельности. Независимо от отраслевой специфики, цифровизация способствует повышению прозрачности процессов, снижению уровня неопределённости и формированию обоснованных управленческих решений. Опыт внедрения цифровых решений в промышленности и других высокотехнологичных секторах демонстрирует их значительный потенциал для повышения эффективности сложных и долгосрочных проектов. В аграрной науке, включая селекцию и семеноводство, роль цифровых инструментов приобретает особое значение в связи с длительным циклом исследований, высокой зависимостью результатов от природно-климатических факторов и необходимостью управления рисками. Использование цифровых данных, аналитических платформ и моделей прогнозирования позволяет рассматривать селекционные проекты как управляемые системы, в которых научные и управленческие решения взаимосвязаны. Таким образом, цифровые инструменты выступают универсальным фактором развития проектного управления и могут рассматриваться как важное условие повышения устойчивости и результативности научных исследований, в том числе в сфере селекции и семеноводства.

Список литературы

1. Сучков Д. К. Цифровые технологии в агропромышленном комплексе / Д. К. Сучков // Управленческий учет. – 2021. – № 6-3. – С. 727-737. – DOI 10.25806/uu6-32021727-737. – EDN ВУТРАН.

2. Буклагин Д. С. Цифровые технологии управления сельским хозяйством / Д. С. Буклагин // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 2-1(104). – С. 136-144. – DOI 10.23670/IRJ.2021.103.2.026. – EDN XIAMAC.

3. Шелковников Сергей Александрович, Петухова Марина Сергеевна, Алексеев Андрей Александрович Теоретические основы управления сельскохозяйственным производством на основе цифровых технологий // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/>

article/n/teoreticheskie-osnovy-upravleniya-selskohozyaystvennym-proizvodstvom-na-osnove-tsifrovyyh-tehnologiy (дата обращения 26.01.2026).

4. Центр цифровой трансформации Министерства сельского хозяйства Российской Федерации : официальный сайт. — URL: <https://cctmcsx.ru/semena/traning/> (дата обращения 26.01.2026).

© Романова А.Д.

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЭКОНОМИКИ**

**ОСОБЕННОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ
И ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ ЭКОНОМИКИ КРАСНОДАРСКОГО
КРАЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ**

Баяндурян Галина Левоновна

д-р экон. наук, профессор

Ситжемилов Кемал Каримович

Непечида Александр Владимирович

студенты

Кубанский государственный

технологический университет (КУБГУ)

Аннотация: В статье анализируются особенности изменения отраслевой структуры и форм собственности экономики Краснодарского края в современных социально-экономических условиях. Исследование выполнено с учётом трансформации внешнеэкономической среды, санкционного давления и изменения инвестиционных приоритетов регионального развития на основе официальных статистических и аналитических материалов. Сделан вывод о сохранении многоотраслевого характера экономики региона при одновременном усилении роли приоритетных отраслей и частного сектора как факторов устойчивого развития.

Ключевые слова: отраслевая структура, региональная экономика, формы собственности, структурные изменения, экономическое развитие.

**CHANGES IN THE INDUSTRY STRUCTURE
AND OWNERSHIP FORMS OF THE KRASNODAR KRAI
ECONOMY UNDER SANCTIONS**

Bayanduryan Galina Levonovna

Sitzhemilov Kemal Karimovich

Nepechida Aleksandr Vladimirovich

Abstract: This article analyzes the changes in the industry structure and ownership patterns of the Krasnodar Krai economy under current socioeconomic conditions. The study takes into account the transformation of the external economic

environment, sanctions pressure, and changes in investment priorities for regional development, based on official statistical and analytical data. It concludes that the multi-industry nature of the region's economy will be preserved while strengthening the role of priority industries and the private sector as drivers of sustainable development.

Key words: industry structure, regional economy, ownership patterns, structural changes, economic development.

Изменение отраслевой структуры экономики регионов в современных условиях является одним из ключевых факторов, определяющих устойчивость социально-экономического развития территорий. Структурные сдвиги отражают не только динамику производства и перераспределение ресурсов между секторами, но и способность региональных экономических систем адаптироваться к внешним и внутренним вызовам. В условиях трансформации глобальной экономической среды, усиления геоэкономической фрагментации и изменения внешнеторговых связей значение анализа отраслевой структуры и форм собственности существенно возрастает.

Актуальность настоящего исследования определяется необходимостью комплексного анализа структурных изменений в экономике Краснодарского края с учётом современных условий и долгосрочных тенденций. Изучение отраслевой структуры и форм собственности позволяет выявить ключевые направления трансформации экономики региона, оценить её устойчивость и определить факторы, влияющие на эффективность социально-экономического развития.

Целью статьи является выявление особенностей изменения отраслевой структуры и форм собственности экономики Краснодарского края в современных условиях и оценка их влияния на устойчивость регионального развития.

Региональная экономика Российской Федерации в последние годы развивается в условиях повышенной неопределённости, что обусловлено санкционным давлением, изменением логистических маршрутов и необходимостью ускоренного импортозамещения. В данной ситуации особую актуальность приобретает исследование тех регионов, которые обладают значительным экономическим потенциалом и способны выступать драйверами роста на макро- и мезоуровнях. К числу таких регионов относится

Краснодарский край, занимающий одно из ведущих мест в экономике Южного федерального округа и Российской Федерации в целом.

Отраслевая структура региональной экономики представляет собой долю взаимосвязанных отраслей, формирующих валовой региональный продукт и обеспечивающих воспроизводственные процессы на территории. В научных исследованиях отраслевая структура рассматривается как один из ключевых показателей экономического потенциала региона, отражающий уровень его специализации, диверсификации и адаптивности к изменениям внешней среды, по итогам 2024 года.

Рост ВРП края оценен на уровне 3% в результате высоких темпов роста в строительстве, оптовой и розничной торговле, сфере общественного питания и платного обслуживания населения.

Самый высокий рост среди отраслей экономики Краснодарского края зафиксирован в строительстве – 14,3%. Увеличены все основные виды строительных работ: строительство зданий (+31%), инженерных сооружений (+15,6%), в том числе автомобильных дорог (+8,1%), а также специализированные строительные работы (+23,8%) [6].

Индекс промышленного производства в 2024 году составил 97,8% из-за существенного (на 22%) сокращения производства нефтепродуктов в связи с внеплановыми ремонтами на НПЗ края.

В крупнейшей отрасли промышленности — производстве пищевых продуктов, на долю которых приходится свыше 30% промышленной продукции, — также сложилась отрицательная динамика (96,3%). Влияние оказало уменьшение сырьевой базы из-за неблагоприятных погодных условий [6]. 2025 год был неудачным и для сельского хозяйства. За январь-ноябрь 2025 объем сельскохозяйственной продукции составил 582,1 млрд руб., снижение на 7,1%, в то время как в 2024 году снижение составило 5,8% [6].

Формирование отраслевой структуры обусловлено совокупностью факторов, включая природно-климатические условия, географическое положение, уровень развития инфраструктуры, демографические характеристики и институциональную среду. В современных условиях важную роль играют инвестиционные потоки и формы собственности, определяющие распределение ресурсов между секторами и характер экономической активности.

В 2024 году в экономику Краснодарского края вложено 119,6 млрд рублей инвестиций с ростом на 16% (в сопоставимых ценах) к уровню предыдущего года.

Почти половина объема инвестиций в основной капитал была направлена на строительство зданий и сооружений – 511 млрд рублей (45,6%), на приобретение машин и оборудования, включая транспортные средства, хозяйственный инвентарь и другие объекты, — 376,8 млрд рублей (33,7%), на жилищное строительство — 159,4 млрд рублей (14,2%).

Из общего объема инвестиций в основной капитал на развитие экономики и социальной сферы края крупными и средними организациями всех форм собственности в 2024 году использовано 879 млрд рублей инвестиций, это на 23,5% больше, чем в 2023 году.

Основным источником финансирования инвестиций в основной капитал являлись собственные средства организаций, которые составили 54,5%, на долю привлеченных средств приходилось 45,5% инвестиций. Средства бюджетов всех уровней составили 23,5% от общего объема инвестиций в основной капитал, из них поступления из федерального бюджета — 13,7%, бюджетов субъектов Российской Федерации — 7,2%, из местного бюджета — 2,7% [6]. Однако темпы роста инвестиций в основной капитал в 2023 году были в Краснодарском крае ниже, чем в ЮФО и в РФ в целом. Так, соответственно, темп роста составил 102,4; 108,2; 109,8%. В то время как коэффициент износа, соответственно, составил в 2024 году 32,3; 40,6; и 41,2%, то есть уровень износа в крае лучше, чем в ЮФО и России в целом [7].

Наибольший удельный вес инвестиций в основной капитал был направлен на развитие следующих отраслей в 2025 году: транспортировка и хранение — 34,3%; обрабатывающие производства 21,5%; торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов — 6,8%; обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха — 5,7%; сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство — 4,4%; образование и деятельность по операциям с недвижимым имуществом — по 3,9%; деятельность в области здравоохранения и социальных услуг, а также культуры, спорта, организации досуга и развлечений – 3,2% [6].

Формы собственности являются важным институциональным элементом региональной экономики, поскольку они определяют механизмы управления, инвестиционные решения и степень участия государства в хозяйственных процессах. В современной экономической теории подчёркивается, что

оптимальное сочетание различных форм собственности способствует повышению эффективности экономики и устойчивости развития регионов.

Государственная и муниципальная формы собственности, как правило, сосредоточены в стратегически значимых отраслях и инфраструктурных комплексах, тогда как частный сектор играет ключевую роль в развитии конкурентной среды и инновационной активности.

Изменения отраслевой структуры экономики Краснодарского края сопровождаются трансформацией форм собственности, что отражает общие институциональные сдвиги в региональной экономике. В современных условиях наблюдается устойчивое доминирование частной формы собственности в большинстве отраслей, особенно в торговле, строительстве и сфере услуг. Частный сектор обеспечивает гибкость экономики и способствует оперативной адаптации к изменениям рыночной конъюнктуры (см. таблицу 1) [7].

Таблица 1

Структура экономики России по формам собственности в 2023 году

Показатели	2022	2023	Изменение в %
Число организаций в т.ч. по формам собственности;	100,0	100,0	-
Государственная	2,6	2,5	- 0,1
Муниципальная	5,3	5,2	- 0,1
Частная	84,9	85,4	+0,5

Малое и среднее предпринимательство играет значительную роль в формировании экономической активности региона. Предприятия данного сектора характеризуются высокой степенью территориальной привязки и ориентацией на внутренний рынок, что делает их важным элементом устойчивости региональной экономики в условиях внешних ограничений. При этом развитие малого и среднего бизнеса сопровождается расширением мер государственной поддержки, направленных на снижение административных барьеров и стимулирование инвестиционной активности.

Сравнительный анализ оборотов малых предприятий и индивидуальных предпринимателей в 2023 году приведен в таблице 2.

Таблица 2

Оборот малого предпринимательства в 2023 году [7]

Оборот малых предпринимателей (включая микропред-я)	В млрд руб.
Россия	67024,6
ЮФО	4826,3
Краснодарский край	1885,6
Объем выручки ч.п.	
Россия	28582,9
ЮФО	3582,9
Краснодарский край	1273,9

Таким образом, проведенный авторами анализ позволяет систематизировать особенности отраслевой структуры экономики Краснодарского края, которые сведены в таблицу 3.

Таблица 3

Особенности отраслевой структуры экономики Краснодарского края

Отрасль экономики	Роль в экономике региона	Тенденции развития
Сельское хозяйство и АПК	Ключевая отрасль специализации	Рост переработки, ориентация на внутренний рынок
Обрабатывающая промышленность	Значимая, но неоднородная	Импортозамещение
Транспорт и логистика	Стратегически важная	Рост объёмов
Строительство	Высокая	Расширение инвестиционных проектов
Торговля и услуги	Доминирующая	Устойчивый рост внутреннего спроса

Как видно, во-первых, одной из устойчивых особенностей экономики Краснодарского края остаётся значительная доля агропромышленного комплекса. Сельское хозяйство и переработка сельскохозяйственной продукции формируют основу региональной специализации, что обусловлено благоприятными природно-климатическими условиями и развитой инфраструктурой аграрного производства. В условиях внешних ограничений значение данного сектора возрастает, поскольку он обеспечивает

продовольственную безопасность региона и способствует развитию внутреннего рынка.

Во-вторых, промышленный сектор экономики Краснодарского края характеризуется неоднородной динамикой. Обработывающая промышленность, ориентированная на внутренний рынок и импортозамещение, демонстрирует относительную устойчивость, тогда как отдельные сегменты, зависимые от импортных комплектующих и технологий, испытывают адаптационные трудности. В результате происходит постепенное смещение структуры промышленного производства в сторону отраслей с более высокой степенью локализации и меньшей зависимостью от внешних поставок.

В-третьих, наряду с аграрным сектором, важную роль в экономике края играет транспортно-логистический комплекс. Географическое положение региона и наличие крупных транспортных узлов определяют его функцию в системе межрегиональных и внешнеэкономических связей. В последние годы наблюдается рост значимости логистических услуг, что связано с переориентацией товарных потоков и изменением направлений внешней торговли. Эти изменения способствуют перераспределению ресурсов в пользу отраслей, обеспечивающих транспортировку и хранение продукции.

Заключение

В условиях современных социально-экономических вызовов экономика Краснодарского края демонстрирует способность к адаптации и структурной трансформации. Изменения отраслевой структуры и форм собственности отражают процессы переориентации на внутренний рынок, развития импортозамещающих производств и усиления роли частного сектора.

Проведённое исследование показало, что устойчивость региональной экономики во многом определяется многоотраслевым характером её структуры и сбалансированным сочетанием различных форм собственности. Дальнейшее развитие экономики Краснодарского края требует продолжения структурных преобразований, направленных на поддержку приоритетных отраслей и расширение механизмов взаимодействия государства и бизнеса.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке и корректировке программ социально-экономического развития региона, а также в научных исследованиях, посвящённых проблемам структурной трансформации региональных экономик.

Список литературы

1. О прогнозе социально-экономического развития Краснодарского края на среднесрочный период 2026-2028 годов : официальный прогноз / Министерство экономики Краснодарского края. — Краснодар, 2024.
2. Инвестиционный потенциал Краснодарского края и направления его реализации : аналитический доклад / Инвестиционный портал Краснодарского края. — Краснодар, 2024.
3. Макроэкономические показатели социально-экономического развития Краснодарского края : официальный сайт Министерства экономики Краснодарского края. — 2024-2025.
4. Российский статистический ежегодник. 2024: стат. Сб. Росстат. М. 2024 – 630 с.
5. Регионы России. Социально-экономические показатели 2024. Стат. Сборник м. Росстат 2024 – 1081 с.
6. Осн. тенденции социально-экономического развития Краснодарского края в 2024 году – Оф. сайт министерства экономики Краснодарского Края.

© Баяндурян Г.Л., Ситжемилов К.К., Непечида А.В., 2026

ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРОСЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Арасланов Тахир Нурамбикович

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы повышения эффективности и дальнейшего совершенствования деятельности агросервисных предприятий. Предложено использовать в процессе реализации проектов создания новых и совершенствования работы действующих агросервисных предприятий механизма государственно-частного партнерства, что позволит добиться более быстрой окупаемости вкладываемых средств, экономии ресурсов и других положительных результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, сервисное предприятие, машинно-технологические станции, аграрно-промышленный комплекс, диспаритет цен.

ISSUES OF INCREASING THE EFFICIENCY OF AGRO-SERVICE ENTERPRISES

Araslanov Tahir Nurambikovich

Abstract: The article discusses the issues of increasing the efficiency and further improving the activities of agro-service enterprises. It is proposed to use the mechanism of public-private partnership in the process of implementing projects for creating new and improving the work of existing agro-service enterprises, which will allow for faster return on investment, resource savings, and other positive results of financial and economic activities.

Key words: public-private partnership, service enterprise, machine-technological stations, agro-industrial complex, price disparity.

В настоящее время эффективность сельскохозяйственного производства во многом определяется технической оснащенностью сельских товаропроизводителей. Но ввиду влияния определенных факторов (высокие

цены на основные виды сельскохозяйственной техники, низкая платежеспособность, высокие ставки по кредитам и т.п.) они не в состоянии приобрести необходимые средства производства.

В связи с этим и изготовители техники для села испытывают определенные трудности со сбытом произведенной продукции. В 2025 году сократились поставки почти по всем основным видам сельхозтехники. Так, объем производства «сегмент пресс-подборщиков снизился на 36,7% и составил 762 штуки. Поставки тракторов упали на 31,1% – до 2,77 тыс. штук; зерноочистительных машин – на 31%, до 671 штуки; зерноуборочных комбайнов – на 30,9%, до 2,21 тыс. штук; косилок – на 19,4%, до 2,02 тыс. штук; кормоуборочных комбайнов – на 17,2%, до 173 штук, и т. д. Рост продаж – на 43,8%, до 384 штук, – фиксируется только по машинам для внесения удобрений» [2].

Следует отметить, что в сфере сельскохозяйственного производства крупные механизированные хозяйства добиваются лучших результатов по сравнению с мелкими. В связи с этим представляется целесообразным сосредоточение всего машинно-тракторного парка в агросервисных предприятиях, имеющих необходимую материально-техническую базу для ее обслуживания и штат высококвалифицированных специалистов. Это избавит сельских товаропроизводителей от необходимости приобретения и постановки на баланс различных видов техники, многие из которых не используются круглогодично, хотя амортизация по ним начисляется на постоянной основе (за исключением тех видов техники, которые поставлены на консервацию).

Агросервисные предприятия совместно с заказчиками выявляют необходимые сроки и объемы работ, перечень привлекаемой техники и штат специалистов, а также осуществляют «проведение консультаций и обучение сельхозтоваропроизводителей» [3, с. 18].

Для выполнения всего перечня требований обслуживаемых хозяйств нужны сельскохозяйственные машины, способные их выполнить в установленные сроки; качественные семена, удобрения и т.д. – все это можно осуществить, имея необходимый капитал.

Вместе с тем, следует учитывать определенные трудности, связанные со спецификой осуществления сельскохозяйственного производства.

Так, сезонность производства в сельском хозяйстве приводит к удлинению оборачиваемости оборотных средств всех хозяйствующих субъектов: сельских товаропроизводителей, перерабатывающих

сельскохозяйственное сырье предприятий и агросервисных предприятий. Инвестиционные затраты осуществляются в весенний период, а сельскохозяйственную продукцию предприятия получают только в осенний период, в связи с чем часто возникает необходимость в привлечении дополнительных ресурсов для покрытия появляющихся «разрывов» в финансировании производственного процесса. Все это обуславливает большую потребность хозяйств и агросервисных предприятий в кредитных средствах.

Вместе с тем, основой принятия решения о выдаче кредита банком является рыночная стоимость предоставляемого в залог имущества заемщика. Соответственно, по сравнению с промышленными предприятиями у сельскохозяйственных предприятий недостаточное количество ликвидного и дорогостоящего имущества, которое они могли бы предоставить в качестве залога, что осложняет процесс кредитования и оказывает негативное воздействие на формирование положительных финансовых результатов.

Большое влияние на результаты деятельности хозяйствующих субъектов в аграрно-промышленном комплексе оказывает также ценовое несоответствие, то есть диспаритет цен на сельскохозяйственную продукцию и цен на производимые предприятиями-изготовителями сельскохозяйственные машины и оборудование. Следует отметить, что в этой ситуации в более выигрышной позиции находятся промышленные предприятия, так как в условиях санкций и ухода с отечественного рынка многих зарубежных компаний они диктуют цены на свою продукцию для села, которая зачастую отличается ограниченной номенклатурой и отсутствием аналогов, производимых другими изготовителями.

К этому следует добавить также существующий диспаритет цен на сельскохозяйственную продукцию и цен на производственные услуги агросервисных предприятий. Особенно характерно это для обслуживаемых хозяйств на территориях, имеющих большую пересеченность, горно-лесные зоны и многочисленные водоемы, что значительно затрудняет использование и переброску высокопроизводительной техники, соответствующего прицепного оборудования и транспортных средств.

Результатом влияния вышеперечисленных факторов является рост себестоимости производственных услуг, оказываемых агросервисными предприятиями, что приводит к снижению рентабельности их финансово-хозяйственной деятельности и уменьшению спроса на эти услуги.

Для решения этих проблем представляется целесообразным использование для создания новых агросервисных предприятий механизма государственно-частного партнерства, то есть «юридически оформленного на определенный срок и основанного на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничества публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества» [1].

Привлечение в процесс реализации проектов создания новых и совершенствования работы действующих агросервисных предприятий, представителей частных структур на селе с их экономическими и управленческими ресурсами, которые дополняют возможности государственного потенциала, обеспечивает в итоге взаимовыгодный мультипликативный эффект всех участников. Благодаря этому обеспечивается существенный рост интенсивности реализации совместных задач, достигается более быстрая окупаемость вкладываемых средств, экономия ресурсов и другие положительные результаты финансово-хозяйственной деятельности.

Список литературы

1. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» – СПС КонсультантПлюс <https://cloud.consultant.ru>.
2. Рынок сельхозтехники в России: продажи упали на 21,1% в 2025 году, в 2026 году – незначительное восстановление https://www.kommersant.ru/doc/8379206?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter.
3. Материально-техническое снабжение АПК: учебное пособие / Ю.И. Жевора, Н.А. Баганов, Н.А. Марьин и др. – Ставрополь: АГРУС Ставропольского гос. Аграрного ун.-та, 2025. 128 с.

**ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНОЙ
И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Орехова Анна Олеговна

аспирант

ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет
технологий управления и экономики»

Аннотация: В статье рассмотрены пути реализации в организациях принципов устойчивого развития в контексте социальной и экологической ответственности. Дифференцированы принципы устойчивого развития организаций по степени их значимости в соответствии с концепцией, разработанной Международной комиссией ООН по окружающей среде и развитию.

Ключевые слова: базовые принципы устойчивого развития, краткосрочные и долгосрочные цели устойчивого развития, этапы достижения устойчивого развития организациями.

**IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES
IN ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF SOCIAL
AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY**

Orekhova Anna Olegovna

Abstract: The article discusses the ways of implementing the principles of Sustainable Development in organizations in the context of social and environmental responsibility. The principles of sustainable development of organizations are differentiated according to their importance, in accordance with the concept developed by the United Nations International Commission on Environment and Development.

Key words: basic principles of sustainable development, short-term and long-term sustainable development goals, stages of achieving sustainable development by organizations.

Понятие устойчивого развития всё активнее внедряется в управленческую и экономическую мировую деятельность. На сегодняшний день устойчивое развитие организаций рассматривается как способность бизнеса функционировать эффективно в долгосрочной перспективе, при этом соблюдая баланс между экономическими результатами, воздействием на окружающую среду и социальной ответственностью. Данная концепция получила своё развитие в рамках Целей устойчивого развития ООН (ЦУР), которые постепенно адаптируются к условиям конкретных стран и организаций.

Первостепенным вопросом перехода организаций к принципам устойчивого развития становится постановка ключевых целей и задач, к ним относятся: необходимость добиваться сокращения издержек, отходов, энергозатрат с одновременным обучением, привлечением и сохранением квалифицированных специалистов, способных создавать, удерживать и управлять энергетическими ресурсами и процессами, а также эффективных в части разработок инновационных продуктов.

Из-за отсутствия разъяснительной информации об этапах перехода к устойчивому развитию, а также отсутствии актов и регламентов, устанавливающих административную процедуру при исполнении государственных функций, многие организации вносят изменения в свои стратегии хаотично, исходя из возникающих в процессе их деятельности проблем или иницируя изменения только в тех областях своего влияния, которые были подвергнуты критике или нареканиям со стороны. Такой подход объясняется, во-первых, тем, что в информационном пространстве отсутствует достоверная информация о текущих изменениях и последующих угрозах в окружающей среде, в том числе о последствиях текущих рабочих процессов; во-вторых, отсутствуют сведения и алгоритмы этапов перехода к устойчивому развитию; в-третьих, отсутствуют сметы стоимости перехода к устойчивому развитию и информация о вариантах этапов перехода к устойчивому развитию, ведь для бизнеса необходимы разработанные алгоритмы расчётов затрат при переходе к новым алгоритмам действий, в том числе устойчивому развитию с предоставлением сроков окупаемости затраченных средств в будущем, ведь «к предпринимательству, как и к любой другой деятельности, применимо основополагающее деятельности» [1]. Отсутствие понимания рациональности сформулированных и систематизированных правил достижения устойчивого развития, поддерживаемых на законодательном уровне, является основным

препятствием перехода общества к принципам устойчивого развития в Российской Федерации.

Для реализации целей устойчивого развития организаций в сфере повышения экологической ответственности эффективным будет разработка контента или сайта федерального уровня, где будет предоставляться достоверная онлайн-информация о текущей ситуации окружающей среды в каждом отдельно взятом регионе и по стране в целом с предоставлением показателей ключевых параметров биосферы, а также представлен перечень рекомендуемых мероприятий по внедрению принципов устойчивого развития в организациях с примерами результатов предприятий, внедривших новшества в свою деятельность.

Для повышения социальной ответственности будет продуктивным внедрение преобразований в организации принципов концепции корпоративной социальной ответственности. При переходе организаций к функционированию и отчетности в системе КСО предприятия, повышая социальную ответственность, получают эффективные результаты в форме капитализации, повышения инвестиционной привлекательности и социального вклада в устойчивое национальное развитие.

Единые инструменты устойчивого развития в реализации КСО для всех организаций выработать невозможно, т.к. важным фактором при определении принципов КСО для предприятия является отрасль, в которой ведет свою деятельность организация, т.к. значимость каждого принципа будет различаться в зависимости от деятельности организаций.

Дифференцируем основные базовые принципы управления устойчивым развитием в организациях в контексте социальной и экологической ответственности по степени их значимости в соответствии с концепцией, разработанной Международной комиссией ООН по окружающей среде и развитию.

– Первый принцип – принцип справедливости. Все люди на земле, в том числе будущие поколения, имеют равные возможности для развития и удовлетворения своих потребностей. Данный принцип предполагает такие виды жизнедеятельности человека, при которых ресурсы будут не только не сокращаться, а сохраняться и приумножаться.

– Второй принцип – принцип сохранения природной среды. Данный принцип, помимо сохранения окружающей среды, предполагает осознанное использование природных ресурсов, при эксплуатации которых учитывается

срок их воспроизводства и срок исчерпаемости, а также развитие инновационных технологий, которые позволят со временем полностью исключить потребление исчерпаемых ресурсов.

– Третий принцип – принцип преемственности и сохранения наследия. Предполагает сбережение и приумножение исторического наследия, создание комфортной и безопасной окружающей среды, создание энергоэффективных технологий при сохранении историко-архитектурного наследия, а также сохранение и формирование новых природных зон.

– Четвертый принцип – принцип взаимодействия трех составляющих, когда социальные, экономические и экологические задачи и проблемы решаются в комплексе [2]. Данный принцип подразумевает равновесие экологической, социальной и экономической сфер, когда экономическая деятельность человечества перестаёт разрушать окружающую среду обитания.

– Пятый принцип – принцип локального действия, когда формируется понимание, что любое локальное воздействие на природу оказывает влияние на всю глобальную экосистему [2]. Необходимо осознание того факта, что каждый отдельно взятый человек влияет на разрушение и сохранение биосферы.

– Шестой принцип – принцип рациональности и превентивности. Означает, что необходимо рациональное и скрупулёзное планирование всех процессов жизнедеятельности для осуществления баланса между сохранением природы и развитием организации и жизни человека.

– Седьмой принцип – принцип ограничения и ликвидации нежизнеспособных моделей производства и потребления. Этот принцип указывает на необходимость повышения качества жизни для всех людей при сокращении неэффективных моделей производства и потребления.

– Восьмой принцип – принцип эффективных законодательных актов в области окружающей среды. Данный принцип призывает к непосредственному участию государственных институтов в достижении устойчивого развития во всех сферах жизни людей.

Опираясь на выявленные дифференцированные основные принципы управления устойчивым развитием в контексте социальной и экологической ответственности, сформируем таблицу (табл. 1), в которой определим по каждому принципу краткосрочные и долгосрочные ключевые цели для достижения принципов устойчивого развития организациями.

Таблица 1

**Краткосрочные и долгосрочные ключевые цели достижения принципов
устойчивого развития организаций**

	Базовые принципы УР	Краткосрочные цели	Долгосрочные цели
1.	Принцип справедливости	1. Соблюдение прав 2. Справедливое распределение благ 3. Защита свободы 4. Восстановление биосферы	1. Обеспечение наилучших условий жизни наибольшему количеству людей 2. Восстановление биосферы до системы воспроизводства (рекультивация, улучшение почв, водных бассейнов, регуляционные мероприятия по видам растений и животного мира) 3. Восстановление равенства
2.	Принцип сохранения природной среды	1. Сокращение отрицательного воздействия на окружающую среду 2. Сохранение биологического разнообразия 3. Сокращение выбросов углекислого газа 4. Налаживание вторичного использование отходов и сохранение экологических отходов 5. Озеленение планеты	1. Обеспечение рационального природопользования 2. Сохранение и восстановление природных систем 3. Обеспечение благоприятного состояния окружающей среды 4. Ликвидация накопленного вреда окружающей среде
3.	Принцип преемственности и сохранения наследия	1. Сохранение исторической памяти 2. Государственная охрана объектов культурного наследия 3. Укрепление единства российского общества 4. Обогащение ценностями российской цивилизации	1. Сохранение, изучение и актуализация ценностного содержания культуры и культурно-исторического наследия 2. Оказание средствами культуры положительного социального воздействия 3. Развитие культурного и познавательного туризма

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО:
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ**

Продолжение таблицы 1

4.	Принцип взаимодействия трех составляющих УР	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переход на альтернативные источники энергии и сокращение отходов 2. Создание инновационных продуктов и энергопродуктов и процессов 3. Социальная защита сотрудников организации 4. Разработка эффективных пакетов актов и регламентов на законодательном уровне, направленных на сохранение окружающей среды 5. Оповещение и предоставление актуальной информации об изменениях окружающей среды в онлайн-режиме 	<p>Достижение устойчивого развития, которое предполагает экономическую эффективность, экологическую безопасность и социальную справедливость при общем снижении давления на биосферу</p>
5.	Принцип локального действия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение здоровья всей планеты 2. «Думай глобально – действуй локально» 3. Осознание того факта, что каждый отдельно взятый человек влияет на разрушение и сохранение биосферы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства 2. Сохранение и распространение традиционных практик и знаний 3. Ответственность каждого члена общества за решение текущих проблем с учетом долгосрочных перспектив
6.	Принцип рациональности и превентивности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства 2. Повышение осведомлённости потребителей и их обучение вопросам рационального потребления 3. Модернизация инфраструктуры и совершенствование производства 4. Защита и восстановление экосистем суши 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение рациональных моделей потребления и производства 2. Модернизация инфраструктуры и совершенствование производства 3. Защита и рациональное использование экосистем

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО:
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ**

Продолжение таблицы 1

7.	Принцип ограничения и ликвидация нежизнеспособных моделей производства и потребления	1. Очистка общественного производства от экономически неустойчивых, нежизнеспособных хозяйственных единиц и предоставлении возможности развиваться более предприимчивым и эффективным 2. Переход к рациональным моделям потребления и производства	1. Достижение устойчивого развития и более высокого качества жизни для всех людей
8.	Принцип эффективных законодательных актов в области окружающей среды	1. Создание Департамента устойчивого развития, которому необходимо будет предоставить полномочия в части разработок национальной стратегии, наделенного полномочиями в части разработок программ федерального уровня, регламентов, принципов, нормативных актов и понятий, в которых будут выстроены взаимозависимые системы, которые при экономической целесообразности будут поддерживать экологическое и социальное равновесие в интересах развития концепции устойчивого развития	1. Регулирование Департаментом Устойчивого развития в части разработок национальной стратегии, наделенного полномочиями в части разработок программ федерального уровня, регламентов, принципов, нормативных актов и понятий, в которых будут выстроены взаимозависимые системы, которые при экономической целесообразности, будут поддерживать экологическое и социальное равновесие, в интересах развития концепции устойчивого развития

Таким образом, можно сделать вывод, что для достижения принципа справедливости в организациях краткосрочными целями для них станут: прозрачность, когда критерии оценки вклада и распределения вознаграждений будут понятны всем участникам; консистентность, когда правила должны применяться последовательно ко всем сотрудникам без исключений; соотношение, когда вознаграждение должно соответствовать вкладу в объективной и субъективной оценке; коммуникация, когда необходимо регулярно обсуждать ожидания и фактические результаты. Для достижения

принципа сохранения природной среды организациям необходимы в первую очередь соблюдение законодательных требований, реализация мероприятий по охране окружающей среды, организация экологических служб и ответственность за нарушения. Реализации принципа преемственности и сохранения наследия в организациях требуют комплексного подхода, включающего выявление потенциала сотрудников, подготовку к передаче полномочий и развитие лидерских качеств, а также актуализацию и включение наследия в современную культуру предприятия. Для достижения принципа взаимодействия трёх составляющих устойчивого развития в организациях необходимо: создание стратегий устойчивого развития; обучение и информационные кампании для сотрудников о принципах устойчивого развития; вовлечение в процесс всех заинтересованных сторон: клиентов, поставщиков, инвесторов и других заинтересованных сторон, поддерживающих стремление к устойчивому развитию; инвестирование в инновации; соблюдение стандартов и законов; открытость и прозрачность в отношениях с заинтересованными во внедрении устойчивого развития сторонами. Для реализации принципа локального действия в организациях потребуется разработка и утверждение локальных нормативных актов (ЛНА) — внутренних документов, которые регламентируют деятельность сотрудников внутри организации и не распространяются на другие предприятия, при том условии, что ЛНА конкретизируют и дополняют нормы федерального законодательства, но не могут им противоречить. Принцип рациональности в бизнесе предполагает, что каждое решение в условиях неопределённости должно быть максимально взвешенным, продуманным и обоснованным. Принцип превентивности в бизнесе связан со стратегическим превентивным управлением, в задачу которого входит заранее предусмотреть все риски и не допустить провалов в процессе деятельности. Принцип ограничения и ликвидации нежизнеспособных моделей производства и потребления подразумевает включение в деятельность организаций правила «бережливого производства», при котором соблюдаются системы недопущения использования опасных технологий, фальсификации товаров, хищнического использования природных ресурсов и рабочей силы. Соблюдение принципа законодательных эффективных актов в области окружающей среды в организации возможен при поддержке государственных институтов, разработавших единые для всех системы рекомендаций, актов и законов, нацеленных на сохранение и охрану окружающей среды.

Проведя оценку базовых принципов устойчивого развития в контексте социальной и экологической ответственности и определившись с краткосрочными и долгосрочными целями по каждому принципу, можно сделать вывод, что для эффективной реализации данных принципов устойчивого развития в различных отраслях деятельности организаций предприятиям необходимо ориентироваться на краткосрочные цели, стремясь к выполнению долгосрочных целей, при содействии государственных институтов с внедрением разъяснительного контента на общеизвестном портале, с помощью которого возможно получить информацию об этапах и стоимостной составляющей перехода организаций разных отраслей к принципам устойчивого развития. Эффективным вариантом для решения этих задач является предоставление полномочий в этом вопросе отдельно выделенному Департаменту по вопросам устойчивого развития.

Список литературы

1. Кунин В.А., Яшева Г. А., Формирование системы показателей эффективности предпринимательства. //Экономика предпринимательства. 2011. №1(31) С. 48-57
2. Орехова А.О. Базовые принципы устойчивого развития организаций// Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики// II Международная научно-практическая конференция «Теория и практика управления предпринимательскими структурами в современных условиях» 16-17 февраля 2023 г., статья в сборнике трудов конференции. С. 327-331.

© Орехова А.О.

АНАЛИЗ ОСНОВНОЙ ПРИЧИНЫ ПОВЫШЕНИЯ НДС В 2026 ГОДУ В РОССИИ

Гаврилова Екатерина Александровна

магистрант

Научный руководитель: **Романова Светлана Евгеньевна**

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации» (Уральский филиал)

Аннотация: В данной работе рассмотрена основная причина повышения основной ставки НДС в России. Главная идея: государству в существующих реалиях необходимо найти пути увеличения доходов в бюджет. Эта проблема побудила правительство повысить основную ставку НДС с 20% до 22%. Будет ли от этого положительный результат, покажет время.

Ключевые слова: основная ставка НДС, доходы и расходы РФ, нефтегазовые доходы, ненефтегазовые доходы, структура налоговых поступлений.

ANALYSIS OF THE MAIN REASON FOR THE VAT INCREASE IN 2026 IN RUSSIA

Gavrilova Ekaterina Alexandrovna

Scientific adviser: **Romanova Svetlana Evgenievna**

Abstract: This paper examines the main reason for the increase in the basic VAT rate in Russia. The main idea is that the government needs to find ways to increase budget revenues in the current economic situation. This has led the government to increase the basic VAT rate from 20% to 22%. Only time will tell whether this will have a positive impact.

Key words: basic VAT rate, Russian Federation revenues and expenditures, oil and gas revenues, non-oil and gas revenues, and the structure of tax revenues.

В современной России можно заметить одну тенденцию – каждый год появляются все новые дополнения и усложнения в законодательстве. Самые многочисленные дополнения и усложнения для бизнеса появляются в налоговом законодательстве. Например, в Налоговом Кодексе прописывают увеличение основной ставки НДС с 20% до 22% в 2026 году.

Снижается порог дохода для предприятий на УСН и ПСН, при котором они обязаны платить НДС. В 2026 году этот порог составляет 20 млн рублей, в 2027 году – 15 млн рублей, а в 2028 году – 10 млн рублей. Если по итогам 2025 года выручка бизнеса превысит указанный порог, с 1 января 2026 года компания автоматически становится плательщиком НДС [1]. С 1 января 2026 года минимальный размер оплаты труда повышается до 27 093 рублей [2]. Появилось множество и других изменений разного масштаба.

Начало 2026 года ознаменовалось для предпринимателей увеличением трат на сотрудников с бухгалтерским образованием. До 2026 года была тенденция к спросу на бухгалтеров, а с началом 2026 года этот спрос еще больше увеличился. Эта тенденция будет увеличиваться и дальше. При усложнении работы бухгалтера усложняется работа и бизнеса, а потом и всей экономики.

Актуальностью данной темы является болезненное решение правительства РФ о повышении основной ставки НДС с 20% до 22% в 2026 году. Проблему работы определяют причины увеличения основной ставки НДС с 20% до 22% и оправданность этого повышения для экономики.

Для решения исследуемой проблемы нужно углубиться в макроэкономические показатели страны и проанализировать их, также необходимо сделать вывод, к чему это может привести.

По данным доходов и расходов РФ по годам стоит отметить, что расходы стали превышать доходы в связи с изменением структуры бюджетных приоритетов, это видно по рис. 1 [3].

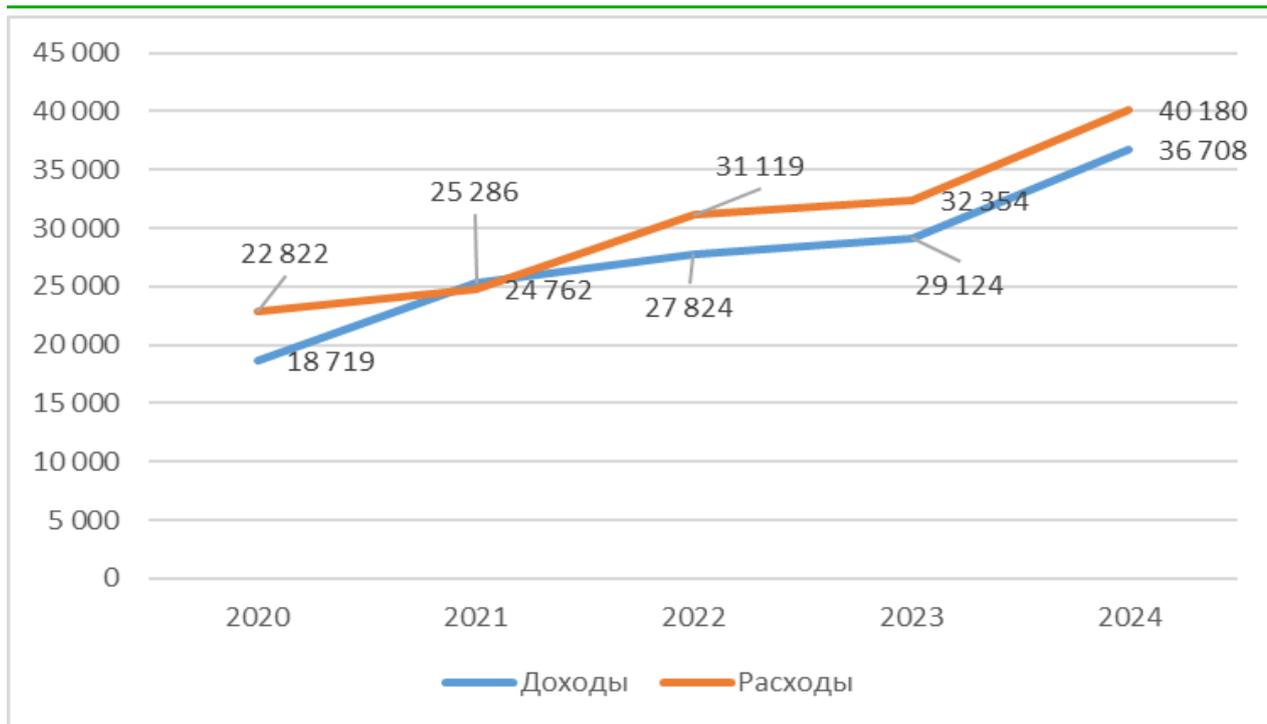


Рис. 1. Информация о доходах и расходах РФ по годам, млрд руб.

На рис. 1 хорошо заметна разница между доходами и расходами. Таким образом, перед государством встал вопрос, как увеличить свои доходы. По прогнозам Минфина, расходы государства вырастут еще больше. В 2026-2028 гг. Минфин прогнозирует дефицит бюджета. Это можно увидеть по прогнозу Минфина РФ за 2025-2028 гг. на рис. 2 [4, ст. 2].

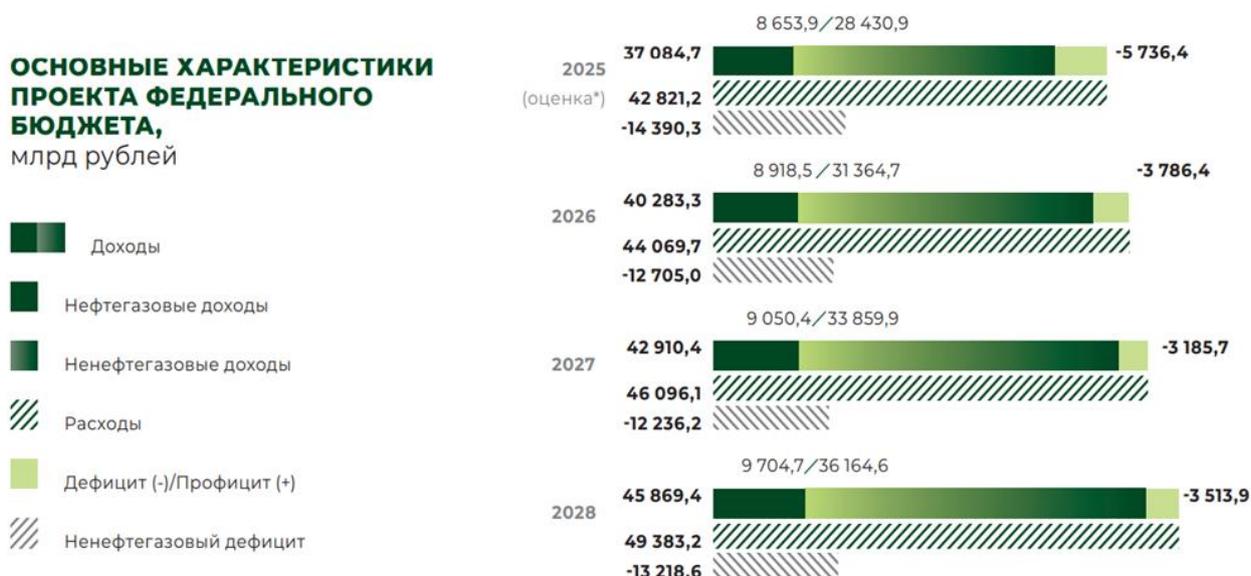


Рис. 2. Прогноз Минфина РФ о доходах и расходах в 2025-2028 гг.

По рис. 2 видно, что в 2025 году доходы (37 084,7 млрд руб.) были меньше расходов (42 821,2 млрд руб.), что произошло из-за уменьшения нефтегазовых расходов. Это хорошо показано на рис. 3 [5].

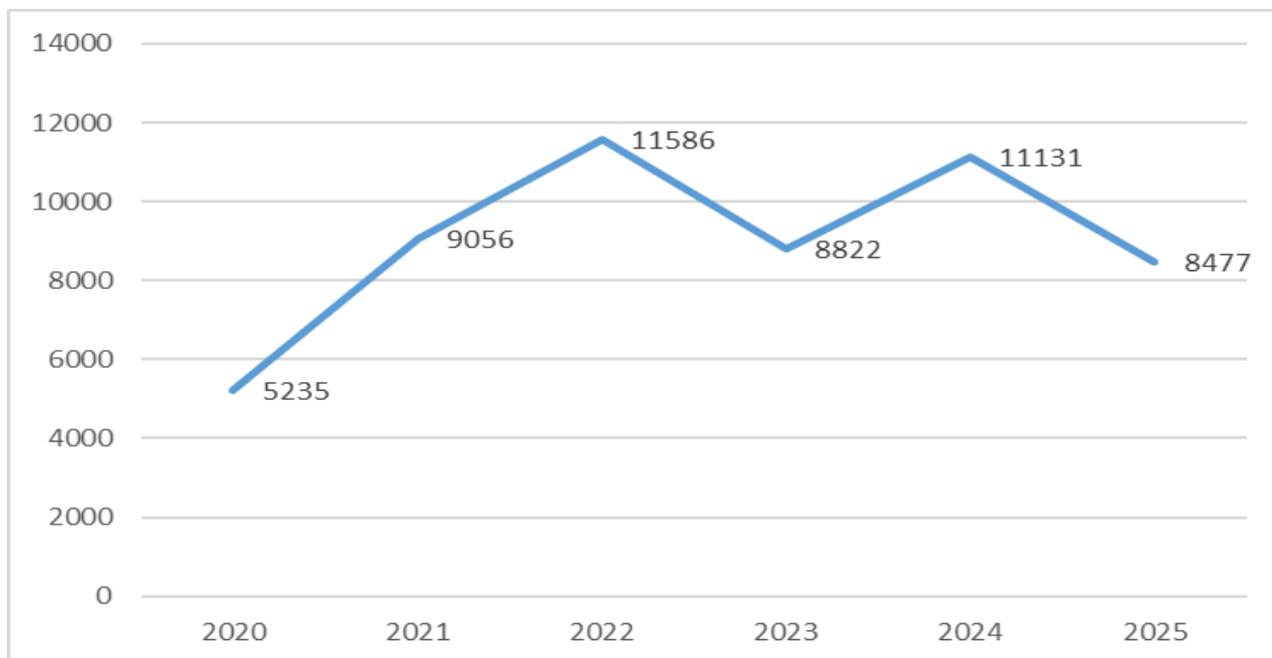


Рис. 3. Нефтегазовые доходы РФ по годам, млрд руб.

По рис. 3 понятно, что в 2022 году доходы составили 11 586 млрд руб., но в 2023 году был резкий спад нефтегазовых доходов. В следующих годах ситуация повторилась. Сейчас государство все больше увеличивает свои расходы из-за изменения структуры бюджетных приоритетов с 2022 года. Государству необходимы постоянные доходы, которые бы увеличивались с каждым годом, а не показывали постоянный рост и спад. В конце 2025 года правительство приняло решение, каким образом можно увеличить его доходы быстро и эффективно.

Для принятия решения правительством было рассмотрена структура доходов РФ. Они состоят из нефтегазовых и не нефтегазовых доходов. Было обращено внимание на не нефтегазовые доходы, или налоговые поступления. Причем хорошо видно, что с каждым годом не нефтегазовые доходы показывают устойчивый рост. Рассмотрим рис. 4 [3].



Рис. 4. Структура доходов РФ, млрд руб.

На рис. 4 видно, как сильно выросли доходы государства. Налоговые поступления в бюджет за четыре года увеличились почти вдвое. Теперь нужно понять, из каких налогов состоят налоговые поступления. Рассмотрим структуру налоговых поступлений в бюджет РФ на рис. 5 [6, с. 21].

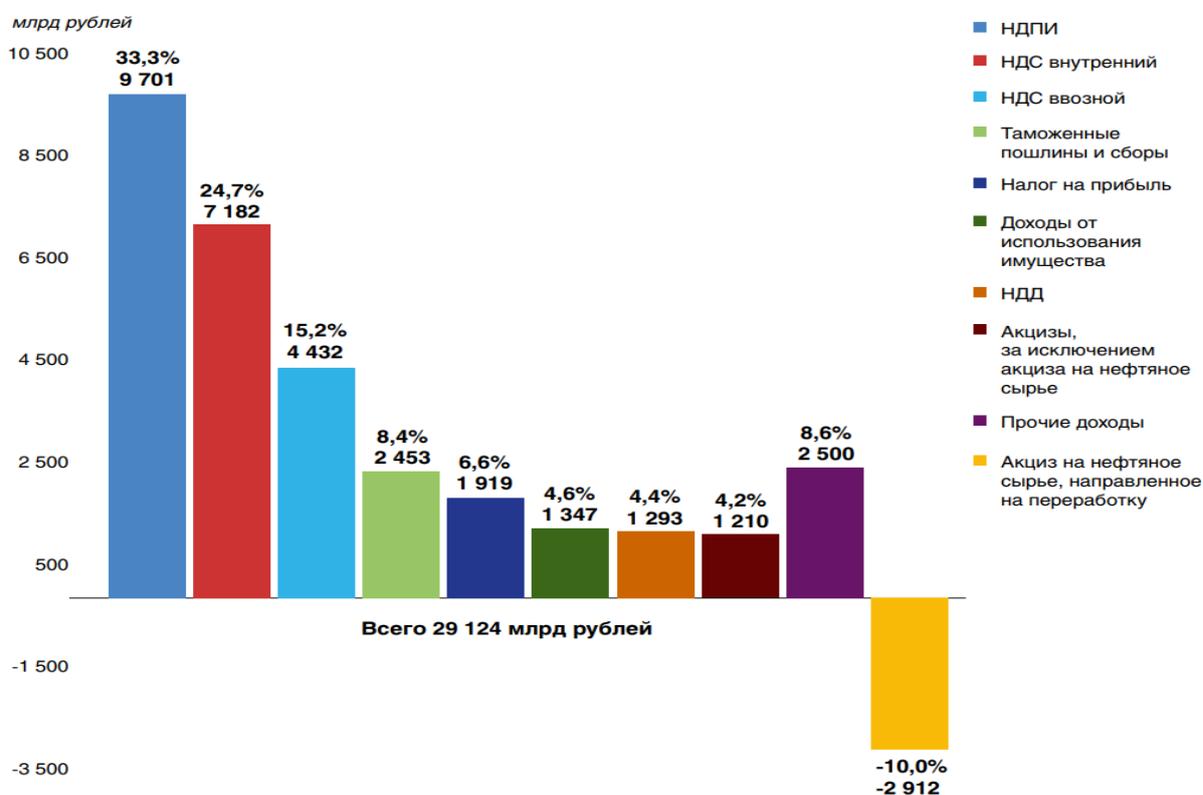


Рис. 5. Структура налоговых доходов РФ в 2023 году

По рис. 5 видно, что НДС внутренний и НДС ввозной составляли вместе 40% всех налоговых поступлений РФ в 2023 году. Видимо, поэтому было принято решение увеличить основную ставку НДС с 20% до 22%. Здесь правительство исходило из того, что результат должен быть гарантирован, а НДС платят абсолютно все. Можно предположить, что такое решение не увеличит доходы до уровня расходов, а только снизит бюджетный дефицит.

Увеличение основной ставки НДС для всех означает повышение цен на все без исключения товары. Государству нужно быть аккуратным с увеличением основной ставки НДС, т.к. для многих предпринимателей это и другие нововведения в налоговом учете могут быть решающими, чтобы прекратить свою деятельность.

Подводя итог, заметим: как для бизнеса, так и для развития вообще увеличение основной ставки НДС губительно в долгосрочной перспективе для экономики страны. Поэтому через какое-то время нужно будет снизить основную ставку НДС. В противном случае экономика страны развиваться не будет. Государство должно вспомнить правило: стабильность – это ключ к долгосрочному развитию. Увеличивая основную ставку НДС, добиться стабильности для населения и бизнеса невозможно.

Список литературы

1. Налоги 2026. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/new2026/> (дата обращения: 30.01.2026). – Текст: электронный.

2. С 1 января 2026 года минимальный размер оплаты труда составит 27 093 рубля в месяц \ КонсультантПлюс. – URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/91688.html> (дата обращения 30.01.2026). – Текст: электронный.

3. Краткая ежегодная информация об исполнении федерального бюджета (млрд. руб.). – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=80041-kratkaya_ezhegodnaya_informatsiya_ob_ispolnenii_federalnogo_byudzheta_mlrd_rub (дата обращения 02.02.2026). – Текст: электронный.

4. Budzhet.pdf. – URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/11/main/Budzhet.pdf> (дата обращения 01.02.2026). – Текст: электронный.

5. Сведения о формировании и использовании дополнительных нефтегазовых доходов федерального бюджета в 2018-2026 годах. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/oil?id_57=122094-

svedeniya_o_formirovanii_i_ispolzovanii_dopolnitelnykh_neftegazovykh_dokhodov_federalnogo_byudzheta_v_2018-2026_godakh (дата обращения 02.02.2026). – Текст: электронный.

6. Книга_2023.pdf. – URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Kniga_2023.pdf (дата обращения 03.02.2026). – Текст: электронный.

© Гаврилова Е.А., 2026

**СЕКЦИЯ
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ
ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

УДК 336

**СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ**

Пасько Елена Алексеевна

к.э.н., доцент

Балаян Роман Сергеевич

магистрант

ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические подходы к определению сущности и содержания системы мониторинга финансовой устойчивости организации. Обосновывается необходимость выделения мониторинга в самостоятельное направление управленческой деятельности. Предлагается структурированный подход к формированию механизма мониторинга.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, мониторинг, система мониторинга, механизм мониторинга, инструментарий финансовой устойчивости.

**THE ORGANIZATION'S FINANCIAL STABILITY MONITORING
SYSTEM: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL
ASPECTS OF IMPLEMENTATION**

Pasko Elena Alekseevna

Balayan Roman Sergeevich

Abstract: The article discusses theoretical approaches to determining the essence and content of an organization's financial stability monitoring system. The necessity of allocating monitoring to an independent line of management activity is substantiated. A structured approach to the formation of a monitoring mechanism is proposed.

Key words: financial stability, monitoring, monitoring system, monitoring mechanism, financial stability toolkit.

Современная экономическая реальность, отличительными чертами которой являются высокая волатильность рынков и тотальная цифровизация, ставит перед организациями задачу непрерывного отслеживания уровня финансовой устойчивости.

Решение этой задачи невозможно без четкого понимания содержания ключевых понятий, используемых при описании процесса наблюдения. В научной литературе к таковым относят анализ, контроль и планирование.

При этом под финансовым анализом принято понимать систематическое исследование финансовых процессов организации, позволяющее выявлять текущее состояние, факторы и перспективные тенденции ее развития. Финансовый контроль трактуется как совокупность проверочных действий в отношении финансовых аспектов деятельности, а финансовое планирование – как научное обоснование параметров движения финансовых ресурсов.

Сопоставление этих дефиниций показывает, что ни одна из них в отдельности не охватывает всей полноты задачи наблюдения за финансовой устойчивостью. Необходим интегративный инструмент, сочетающий аналитическую, прогностическую и контрольную функции. Таким инструментом, на наш взгляд, является мониторинг, позволяющий комплексно отслеживать динамику финансовой устойчивости и воздействующих на нее факторов.

Мониторинг целесообразно рассматривать не просто как систему наблюдения, а как самостоятельное направление управленческой деятельности, интегрирующее функции отслеживания состояния финансовой устойчивости, ее отображения, анализа, оценки, контроля динамики, а также прогнозирования будущего уровня.

Уточнение содержательных характеристик позволяет раскрыть экономическую сущность внутреннего мониторинга финансовой устойчивости и создает основу для исследования механизма его формирования и развития.

В экономической литературе встречаются различные подходы к определению мониторинга. Одни авторы рассматривают его как разновидность контроля, другие – как систему сбора и обработки информации [3]. Представляется, что наиболее продуктивным является подход, рассматривающий мониторинг как самостоятельную управленческую функцию, которая:

– в отличие от периодически проводимого анализа и контроля носит перманентный характер;

- ориентирована не только на констатацию фактов, но и на выявление тенденций;
- включает элементы прогнозирования и раннего предупреждения неблагоприятных ситуаций;
- служит информационной базой для принятия управленческих решений.

Исходя из этого, под системой мониторинга финансовой устойчивости предлагается понимать комплекс взаимосвязанных элементов, обеспечивающих непрерывное целенаправленное наблюдение за уровнем финансовой устойчивости организации, оценку ее текущего состояния, выявление факторов, определяющих ее динамику, прогнозирование ее изменения, а также подготовку информационной основы для принятия обоснованных управленческих решений по ее поддержанию или повышению.

Специфика механизма внутреннего мониторинга финансовой устойчивости для конкретного хозяйствующего субъекта определяется принятой в организации финансовой политикой. При формировании этого механизма в организации следует придерживаться системного и комплексного подхода, осуществлять обоснованный выбор инструментария для его проведения, оценивать эффективность применяемых процедур и осуществлять их модернизацию в случаях появления такой необходимости.

В структуре системы мониторинга финансовой устойчивости целесообразно выделять следующие основные компоненты:

1. Субъекты мониторинга – это должностные лица и структурные подразделения организации, на которые возложены функции по сбору, обработке и анализу информации о финансовой устойчивости. В зависимости от масштабов организации это могут быть: финансовый директор, планово-экономический отдел, финансовая служба, отдел финансового контроллинга или привлеченные консультанты.

2. Объектами мониторинга являются непосредственно сама финансовая устойчивость и другие элементы финансовой системы организации, состояние которых оказывает на нее влияние: структура активов и пассивов, денежные потоки, финансовые результаты, платежеспособность и ликвидность, деловая активность и рентабельность.

3. Информационная база включает совокупность источников данных, используемых для проведения мониторинга: данные бухгалтерской (финансовой) отчетности, управленческого учета, оперативная информация о состоянии расчетов, конъюнктуре рынка, макроэкономические показатели.

4. Методический инструментарий – это совокупность методов и моделей, используемых для оценки финансовой устойчивости, которые включают методы финансового анализа (горизонтальный вертикальный, трендовый, коэффициентный), интегральной оценки, факторный анализ, методы прогнозирования и выявления рисков банкротства [1].

5. Критериально-индикативная база – это система показателей и их пороговых значений, позволяющих идентифицировать состояние финансовой устойчивости: абсолютные и относительные показатели, нормативные значения, индикаторы раннего предупреждения [2].

6. Регламент поведения мониторинга представляет собой документально закрепленный порядок осуществления мониторинговых процедур, включая: периодичность сбора данных, сроки проведения расчетов, формы представления результатов, порядок доведения информации до лиц, принимающих решения.

7. Механизм принятия решений – это процедуры выработки и реализации управленческих воздействий по результатам мониторинга: идентификация отклонений, анализ их причин, разработка корректирующих мероприятий и контроль исполнения решений.

Ключевым элементом системы мониторинга, на наш взгляд, является инструментарий оценки финансовой устойчивости. В современной практике финансового менеджмента сложились различные подходы к его формированию. Их суть, преимущества и недостатки отражены в таблице 1.

Таблица 1

Подходы к формированию инструментария оценки финансовой устойчивости

Подходы	Суть подхода	Преимущества	Недостатки
Традиционный (коэффициентный) подход	Предполагает расчет набора финансовых коэффициентов, характеризующих различные аспекты финансовой устойчивости: ликвидность, структуру капитала, рентабельность, деловую активность.	Простота расчетов, наличие нормативных значений, понятность для пользователей	Сложность интерпретации при разнонаправленной динамике различных показателей, отсутствие единого критерия для итогового вывода, статичность оценки

Продолжение таблицы 1

Интегральный подход (скоринговые, рейтинговые модели)	Построение обобщающего показателя, агрегирующего информацию о различных аспектах финансовой устойчивости	Получение однозначной оценки, возможность ранжирования организаций по уровню финансовой устойчивости, удобство для сравнения в динамике	Субъективность при определении весовых коэффициентов, сложность адаптации к отраслевой специфике
Динамический подход	Ориентирован на оценку тенденций изменения финансовой устойчивости посредством анализа темпов роста показателей финансовой устойчивости, сопоставления динамики связанных с ней параметров	Учет временного аспекта и трендов развития, возможность выявления ранних признаков ухудшения ситуации	Отсутствие общепринятых нормативов темпов роста, сложность интерпретации в нестабильной экономической среде, требовательность к длине временных рядов
Ресурсный подход	Оценивает финансовую устойчивость через достаточность и структуру источников финансирования (прежде всего, собственных оборотных средств)	Простота расчетов, объективность оценки	Игнорирование эффективности использования ресурсов, статичность, слабая прогностическая способность

Любая система управления должна оцениваться с позиции эффективности. Применительно к системе мониторинга финансовой устойчивости такими критериями должны служить ее оперативность, экономичность, гибкость и комплексность, а также релевантность и достоверность полученных результатов.

Таким образом, система мониторинга финансовой устойчивости представляет собой сложный механизм, интегрирующий функции анализа,

контроля и прогнозирования. Ее формирование требует системного подхода, учета специфики деятельности организации и четкого определения всех структурных элементов, а внедрение должно рассматриваться не как разовое мероприятие, а как непрерывный процесс ее совершенствования и адаптации к изменяющимся условиям функционирования организации.

Список литературы

1. Анализ финансовой устойчивости компании: методы, расчёт и повышение показателей // Обучающий портал «Альфа-курс». URL: <https://kurs.alfabank.ru/articles/nepotoplyaemyj-biznes-kak-proanalizirovat-finansovuyu-ustojchivost/> (дата обращения 02.02.2026).

2. Тумали Л.Е. Проблемы методологии оценки финансовой устойчивости непромышленных организаций // В сборнике: Социально-экономическое пространство хозяйственной практики конца XX - начала XXI века: обещанные и реальные изменения. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Под редакцией М.И. Разумовской. – 2020. – С. 259-267.

3. Финансовый мониторинг – что это такое и зачем он нужен // Официальный сайт федерального интегратора WiseAdvice-IT. URL: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/prosto-o-finansovom-monitoringe/> (дата обращения 02.02.2026).

© Е.А. Пасько, Р.С. Балаян, 2026

**СИСТЕМНЫЕ СБОИ И МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРАКТИКИ
АЛГОРИТМИЧЕСКОЙ ТОРГОВЛИ:
РИСКИ, РЕГУЛИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Макеев Сергей Николаевич
аспирант
РЭУ им. Г.В.Плеханова

Аннотация: В статье исследуется комплекс проблем, связанных с алгоритмической торговлей на финансовых рынках, с фокусом на два ключевых аспекта: системные сбои и преднамеренные манипулятивные практики. Проводится анализ природы и взаимосвязи этих рисков, демонстрирующий, как технические уязвимости могут усугублять последствия манипуляций или создавать условия для их реализации. Рассматривается современное состояние регулирования в ведущих юрисдикциях, оценивается адекватность таких подходов, как тестирование алгоритмов, требования к рискам, контроль ликвидности и рыночное наблюдение в реальном времени. В работе предложена методология оценки эффективности мер регулирования, учитывающая не только прямые показатели стабильности рынка, но и косвенные эффекты, такие как влияние на инновации и затраты участников рынка.

Ключевые слова: алгоритмическая торговля, высокочастотная торговля, системный риск, рыночные манипуляции, финансовое регулирование, рыночная стабильность.

**SYSTEMIC FAULTS AND MANIPULATIVE PRACTICES
IN ALGORITHMIC TRADING:
RISKS, REGULATION, AND EFFICIENCY ASSESSMENT**

Makeev Sergey Nikolaevich

Abstract: This article examines the complex problems associated with algorithmic trading in financial markets, focusing on two key aspects: systemic failures and deliberate manipulative practices. It analyzes the nature and interrelationships of these risks, demonstrating how technical vulnerabilities can

exacerbate the consequences of manipulation or create the conditions for its implementation. It examines the current state of regulation in leading jurisdictions, assessing the adequacy of approaches such as algorithm testing, risk requirements, liquidity controls, and real-time market surveillance. The paper proposes a methodology for assessing the effectiveness of regulatory measures, taking into account not only direct indicators of market stability but also indirect effects, such as the impact on innovation and costs for market participants.

Key words: algorithmic trading, high-frequency trading, systemic risk, market manipulation, financial regulation, market stability.

Цифровизация финансовых рынков привела к широкому распространению алгоритмической торговли (АТ), которая стала значимым механизмом формирования цен и обеспечения ликвидности на развитых рынках [1]. Однако технологическая сложность и высокая скорость работы алгоритмов породили принципиально новые классы рисков, которые ставят серьёзные вызовы перед стабильностью финансовых систем и эффективностью регулирования [2]. При этом роль АТ варьируется в зависимости от сегмента рынка. В ряде инструментов ценообразование по-прежнему определяется фундаментальными и институциональными факторами.

С одной стороны, рынки стали уязвимы к системным сбоям нетехнологической и технологической природы. Классическим примером является «Flash Crash» 2010 года, когда за считанные минуты рыночная капитализация акций на американских биржах сократилась почти на триллион долларов [3]. Подобные эпизоды, обусловленные нелинейным взаимодействием автоматизированных стратегий, проблемами синхронизации и положительными обратными связями, выявили потенциал локальных сбоев для эскалации в системный кризис [4]. С другой стороны, сама природа АТ создала предпосылки для развития высокотехнологичных манипулятивных практик, таких как спуфинг и лэйеринг, которые оперируют ордерами-«приманками» для искусственного воздействия на цену [5]. Эти практики эксплуатируют латентность и механику работы алгоритмов, делая манипуляции более изощренными и трудными для обнаружения по сравнению с эпохой доминирования человека-трейдера [6].

Нормативно-правовая реакция на эти вызовы развивается по пути ужесточения контроля. В Европейском союзе Директива MiFID II ввела

требования по тестированию алгоритмов, обязательной организационной устойчивости и усиленному отчётности [7].

Актуальным научным и практическим вопросом становится поиск баланса между обеспечением стабильности, сохранением конкурентных преимуществ рынков и созданием барьеров для злоупотреблений [8].

Целью данной статьи является анализ рисков системных сбоев и манипулятивных практик в алгоритмической торговле, критическая оценка современных регуляторных подходов и разработка принципов для оценки их эффективности.

Современный рынок представляет собой сложную адаптивную систему, где технические сбои и преднамеренные злоупотребления не являются изолированными категориями. Они взаимодействуют, создавая новые, эмерджентные риски. С одной стороны, манипулятивные стратегии целенаправленно используют уязвимости в алгоритмах других участников, которые могут быть спроектированы для следования трендам или быстрого поглощения ликвидности. Как показали исследования [2] и [3], такие практики создают ложные сигналы в рыночный механизм, провоцируя цепные реакции среди «невинных» алгоритмов, что может привести к внезапным искажениям цены, напоминающим мини-сбои. С другой стороны, технические сбои создают благоприятную среду для манипуляций. Эпизоды потери ликвидности или аномальной волатильности, вызванные, например, ошибкой в коде одного крупного алгоритма, привлекают манипуляторов, стремящихся усилить дисбаланс и извлечь выгоду из нестабильности [8].

Регуляторный ответ на эти вызовы развивается по нескольким направлениям, каждое из которых имеет свои сильные стороны и пробелы.

Директива MiFID II в ЕС сделала значительный шаг, введя обязательные требования к стресс-тестированию алгоритмов, контролю за их развёртыванием и наличие систем «kill-switch» [7]. Регуляторы в США активно используют законодательство для преследования спуфинга, доказывая намерение манипулировать через анализ паттернов отмены ордеров [2].

Для преодоления указанных ограничений необходима комплексная система оценки эффективности регуляторных мер, которая бы выходила за рамки простого подсчёта санкций или зафиксированных сбоев. Предлагаемая методология строится на трех уровнях:

1. Оценка по классическим метрикам для снижения частоты и амплитуды эпизодов аномальной волатильности, увеличение устойчивой

глубины заявок, а также сокращение аномально высоких коэффициентов отмены ордеров.

2. Оценка влияния регулирования на структуру издержек участников рынка и их способность к инновациям. Возможные методы включают опросы участников рынка и анализ динамики доли новых, зарегистрированных алгоритмических стратегий.

3. Оценка устойчивости представляет собой наиболее сложный для оценки уровень, требующий применения методов стресс-тестирования и агентного моделирования. В данном случае под устойчивостью понимается способность рынка поглощать шоки без перехода в нестабильное состояние. Эффективное регулирование должно повышать порог устойчивости системы.

Проведённый анализ демонстрирует, что ключевые риски современного алгоритмического финансового рынка – это системные сбои и манипулятивные практики, при этом, они не являются изолированными явлениями, а образуют комплексную, взаимосвязанную систему угроз. Технологическая инфраструктура, обеспечивающая скорость и эффективность, одновременно создаёт условия для эскалации локальных технических ошибок в рыночные шоки и предоставляет новые инструменты для высокочастотных злоупотреблений. Взаимодействие автономных алгоритмов, движимых конкуренцией за латентность, порождает эмерджентные свойства, которые могут оставаться непредсказуемыми как для разработчиков, так и для регуляторов.

Современные нормативные подходы в значительной степени сохраняют реактивный и фрагментарный характер. Регулирование часто адресует конкретные, уже проявившиеся формы, но в меньшей степени способно управлять фундаментальной архитектурной уязвимостью рынка, связанной с положительными обратными связями и нелинейностью в условиях сверхвысоких скоростей.

В этой связи предлагаемая методология оценки эффективности регулирования приобретает ключевое значение для перехода к адаптивной регуляторной модели.

Список литературы

1. Chordia T. Liquidity and Market Efficiency / T. Chordia, R. Roll, A. Subrahmanyam // Journal of Financial Economics. – 2008. – Vol. 87, № 2. – P. 249-268.

2. Menkveld A. J. High Frequency Trading and The New-Market Makers / A. J. Menkveld // *Journal of Financial Markets*. – 2013. – Vol. 16, № 4. – P. 712-740.
3. Kirilenko A. The Flash Crash: The Impact of High Frequency Trading on an Electronic Market / A. Kirilenko, A. S. Kyle, M. Samadi, T. Tuzun // *The Journal of Finance*. – 2017. – Vol. 72, № 3. – P. 967-998.
4. Farmer J. D. An Ecological Perspective on the Future of Computer-Based Trading [Электронный ресурс]: URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7c7f6ded915d6969f454b3/11-1225-dr6-ecological-perspective-on-future-of-computer-trading.pdf> (дата обращения 20.12.2025).
5. Egginton J. F. Quote Stuffing / J. F. Egginton, B. F. Van Ness, R. A. Van Ness // *Financial Management*. – 2016. – Vol. 45, № 3. – P. 583–608. – DOI: 10.1111/fima.12123
6. Johnson N. Financial black swans driven by ultrafast machine ecology / N. Johnson // *Science*. – 2013. – Vol. 340, № 6136. – P. 1173.
7. Касьянов Р. А. MiFID II: регулирование деятельности финансовых торговых площадок в ЕС / Р. А. Касьянов // *Финансы и управление*. – 2018. – № 2. – С. 13-21.
8. Budish E. The High-Frequency Trading Arms Race: Frequent Batch Auctions as a Market Design Response / E. Budish, P. Cramton, J. Shim // *The Quarterly Journal of Economics*. – 2015. – Vol. 130, № 4. – P. 1547-1621.

© Макеев С.Н.

**РАЗРАБОТКА МЕР И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ
ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ**

Березина Анна Александровна

магистрант 3 курса

кафедра «Финансы, налогообложение и финансовый учет»
Московский финансово-юридический университет (МФЮА)

Научный руководитель: **Бусуек Наталья Александровна**

кандидат экономических наук, доцент,

кафедра «Финансы, налогообложение и финансовый учет»
Московский финансово-юридический университет (МФЮА)

Аннотация: В статье рассматриваются основные аспекты управления финансовыми рисками в деятельности предприятий и организаций. Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования эффективной системы риск-менеджмента, направленной на предотвращение финансовых затруднений и обеспечение устойчивого развития. Особое внимание уделяется анализу современных методов управления рисками и оценке возможностей их практического применения. Подчеркивается значимость постоянного мониторинга рыночной и экономической среды для своевременной корректировки стратегии управления финансовыми рисками.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, финансовые риски, экономические методы, устойчивость предприятия, управление рисками, стабильность, развитие.

**DEVELOPMENT OF MEASURES AND METHODS
FOR FINANCIAL RISK MANAGEMENT**

Berezina Anna Aleksandrovna

Scientific adviser: **Busuyek Natalia Aleksandrovna**

Abstract: The article analyzes key aspects of financial risk management in enterprises and organizations. The relevance of the study is determined by the need to develop an effective risk management system aimed at preventing financial difficulties and ensuring sustainable development. Particular attention is paid to the

analysis of modern risk management methods and their practical application. The importance of continuous monitoring of market and economic conditions for updating financial risk management strategies is emphasized.

Key words: risk, risk management, financial risks, economic methods, enterprise stability, sustainable development, risk control.

В экономической теории существует несколько подходов к определению понятия финансового риска. Так, В.И. Авдийский рассматривает риск как вероятность неблагоприятного результата, сопровождающегося возможными финансовыми потерями [1]. По мнению Н.К. Кабановой, риск представляет собой вероятность наступления отрицательных финансовых последствий в процессе хозяйственной деятельности [3]. Несмотря на различия в формулировках, большинство исследователей сходятся во мнении, что финансовый риск связан с возможностью возникновения прямых убытков или упущенной выгоды.

Финансовые риски могут возникать в различных сферах деятельности предприятия и включать инвестиционные, кредитные, валютные и иные виды рисков в зависимости от специфики бизнеса.

Управление финансовыми рисками предполагает применение комплекса инструментов и методов, направленных на снижение вероятности возникновения негативных последствий и минимизацию возможных потерь.

В современной экономической литературе выделяют три базовых подхода к управлению рисками: избегание, передача и принятие риска. Каждый из них имеет собственные разновидности.

Метод избегания риска применяется преимущественно в небольших организациях с ограниченными финансовыми ресурсами, для которых даже незначительные потери могут привести к кризису или банкротству. Он основан на отказе от потенциально опасных операций. Однако следует учитывать, что отказ от одной рискованной деятельности может стать причиной возникновения новых угроз [4]. Поэтому данный метод является эффективным лишь при отсутствии альтернативных рисков.

Передача риска предполагает перераспределение ответственности между участниками экономических отношений. Чаще всего данный метод реализуется в форме страхования или аутсорсинга.

Однако его эффективность ограничена в условиях нестабильной макроэкономической ситуации, когда внешние факторы оказывают влияние на большинство хозяйствующих субъектов.

К методам принятия риска относится диверсификация, представляющая собой распределение инвестиционных ресурсов между различными активами, не связанными между собой. Диверсификация позволяет снизить уровень совокупного риска за счет взаимного компенсирования возможных потерь. Расширение структуры инвестиционного портфеля способствует повышению устойчивости финансовых результатов предприятия.

Дополнительно используется метод объединения риска, основанный на привлечении партнеров и инвесторов к совместной деятельности. В данном случае риск распределяется между участниками, что характерно для акционерных обществ и корпоративных объединений.

Одним из распространенных инструментов принятия риска является хеджирование, содержащееся в заключении противоположных сделок на различных рынках с целью компенсации возможных убытков. В отличие от страхования, хеджирование позволяет устранить риск потерь, но ограничивает потенциальную прибыль. Страхование, напротив, требует уплаты страхового взноса при сохранении возможности получения дохода.

Организация самостоятельно определяет объем применяемого хеджирования: от полного покрытия рисков до полного отказа от него. Основным недостатком данного метода являются дополнительные финансовые затраты, которые не всегда доступны для малых предприятий.

Широкое распространение в практике управления рисками получило лимитирование, представляющее собой установление предельных значений расходов, кредитных обязательств и иных финансовых показателей. Использование лимитов позволяет контролировать уровень допустимого риска и предотвращать чрезмерные потери.

В научной практике также выделяют количественные и качественные методы анализа финансовых рисков. Количественный анализ направлен на оценку влияния различных факторов в числовом выражении и базируется на системе финансового планирования предприятия. Его применение требует привлечения квалифицированных специалистов и использования сложных математических моделей, что делает данный метод более характерным для крупных организаций.

Качественный анализ ориентирован на выявление основных источников риска и определение их роли в хозяйственной деятельности. Несмотря на описательный характер, данный метод предполагает получение количественных результатов. По мнению Л.Ф. Догиль, на начальном этапе анализа необходимо выявить основные виды рисков и провести их предварительную оценку [2].

Следует отметить, что количественный и качественный анализ взаимодополняют друг друга и не могут использоваться изолированно. Их комплексное применение обеспечивает более эффективное функционирование системы риск-менеджмента.

Регулярный контроль финансового состояния предприятия, анализ показателей ликвидности, рентабельности и платежеспособности способствуют снижению уровня финансовых рисков [5].

Финансовые риски способны привести не только к снижению доходов, но и к возникновению кризисных ситуаций и банкротству. Проведенное исследование подтверждает наличие различных инструментов и подходов к управлению рисками. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости формирования индивидуальной системы риск-менеджмента с учетом отраслевой специфики, масштабов деятельности и организационной структуры предприятия.

Список литературы

1. Авдийский В.И. Управление рисками в деятельности хозяйствующих субъектов // Экономика. Налоги. Право. — 2013. — № 4. — С. 4-12.
2. Догиль Л.Ф. Управление рисками и страхование в бизнесе: учеб.-метод. пособие. — Минск: Мисанта, 2014. — 327 с.
3. Кабанова Н.А., Мясищева Е.Р. Регламентация внутреннего контроля для некредитной финансовой организации // Экономика. Налоги. Право. — 2018. — Т. 11. — № 5. — С. 100-107.
4. Шенчукова Н.С. Совершенствование системы управления рисками промышленного предприятия // Естественно-гуманитарные исследования. — 2020. — № 4(30). — С. 205-210.
5. Жакишева К.М. Управление финансовыми рисками. — Нур-Султан: КАТУ им. С. Сейфуллина, 2021. — 128 с.

© Березина А.А.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Дубровская Анна Адалятовна

студент магистратуры

ФГОБУ ВО «Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации»

Аннотация: В статье исследуется влияние процессов цифровой трансформации на формирование инвестиционной привлекательности коммерческих банков. Рассматриваются механизмы воздействия цифровых технологий на финансовые показатели, устойчивость бизнес-модели и уровень рисков кредитных организаций. Предлагается расширенный подход к оценке инвестиционной привлекательности банков с учетом показателей цифровой зрелости.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, цифровизация, банковский сектор, цифровая зрелость, финансовая устойчивость, цифровая трансформация.

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF COMMERCIAL BANKS

Dubrovskaya Anna Adalyatovna

Abstract: The article examines the impact of digital transformation processes on the formation of the investment attractiveness of commercial banks. The mechanisms through which digital technologies influence financial performance indicators, business model sustainability, and the level of risks of credit institutions are analyzed. An expanded approach to assessing the investment attractiveness of banks, considering digital maturity indicators, is proposed.

Key words: investment attractiveness, digitalization, banking sector, digital maturity, financial stability, digital transformation.

Введение. Цифровизация экономики оказывает системное влияние на финансовый сектор. Банковская система, как один из ключевых элементов

финансовой инфраструктуры, оказалась в числе наиболее трансформируемых отраслей. Современные коммерческие банки активно внедряют цифровые технологии, пересматривают бизнес-модели и адаптируют стратегию развития к новым технологическим условиям.

Если ранее инвестиционная привлекательность банка определялась преимущественно уровнем его капитализации, рентабельностью и ликвидностью, то в настоящее время указанные показатели дополняются качественными характеристиками, связанными с технологическим развитием. Инвесторы оценивают не только текущее финансовое состояние, но и потенциал адаптации банка к цифровой среде. В этой связи исследование влияния цифровизации на инвестиционную привлекательность коммерческих банков представляется актуальным и теоретически значимым.

Основная часть. Инвестиционная привлекательность организации представляет собой интегральную характеристику объекта инвестирования, отражающую целесообразность вложения капитала с позиции ожидаемой доходности, уровня риска и перспектив развития. Она предполагает оценку потенциальной эффективности использования как собственных, так и привлеченных средств, а также соотношение инвестиционного потенциала и возможных рисков для инвестора [1, с. 45]. Инвестиционная привлекательность коммерческого банка может рассматриваться как комплексная характеристика, отражающая степень целесообразности вложения капитала с учетом ожидаемой доходности и уровня риска.

В научной литературе выделяются следующие группы показателей оценки инвестиционной привлекательности коммерческого банка:

- рентабельность активов (ROA) (отражает степень эффективности использования совокупных активов банка и демонстрирует, какой объем чистой прибыли формируется на единицу вложенных в активы ресурсов) [2, с. 4];
- рентабельность собственного капитала (ROE) (характеризует отдачу на капитал, инвестированный акционерами, и показывает уровень доходности, получаемой с каждого рубля собственных средств кредитной организации) [2, с. 4];
- чистая процентная маржа (NIM) (является индикатором эффективности процентной деятельности банка и демонстрирует способность кредитной организации формировать доход за счет разницы между процентными доходами и процентными расходами) [3, с. 82];

- показатели ликвидности, включая норматив мгновенной ликвидности банка (Н2), норматив текущей ликвидности банка (Н3), а также норматив долгосрочной ликвидности банка (Н4), устанавливаемые Банком России [4];
- нормативы достаточности капитала, включая норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (Н1.0), норматив достаточности основного капитала банка (Н1.2), а также норматив достаточности базового капитала банка (Н1.1) [4];
- качество активов (характеризуется структурой выданных банком кредитов, уровнем просроченной задолженности заемщиков и объемом резервов, сформированных для покрытия возможных потерь);
- уровень риск-менеджмента (комплексный контроль над ключевыми видами банковских рисков).

Однако традиционная система показателей ориентирована преимущественно на анализ финансовой отчетности. В условиях цифровой трансформации возникает необходимость учета нематериальных факторов, в том числе технологического потенциала. Именно цифровая зрелость становится одним из ключевых факторов долгосрочной инвестиционной привлекательности банка.

Цифровизация влияет на инвестиционную привлекательность через ряд взаимосвязанных механизмов:

1. Оптимизация издержек

Автоматизация процессов позволяет существенно снизить административные расходы. Сокращение затрат на обслуживание филиальной сети и переход к дистанционным форматам обслуживания формируют более гибкую структуру расходов.

2. Повышение качества управления рисками

Современные технологии обработки данных позволяют формировать более точные модели оценки кредитоспособности заемщиков. Это способствует снижению уровня проблемной задолженности и укреплению финансовой устойчивости.

3. Ускорение бизнес-процессов

Цифровые платформы обеспечивают оперативность проведения операций, что повышает удовлетворенность клиентов и укрепляет рыночные позиции банка.

4. Формирование новых источников дохода

Развитие цифровых сервисов открывает возможности для создания экосистемных продуктов, что способствует диверсификации доходов.

Для интеграции цифрового фактора в систему инвестиционной оценки целесообразно использовать ряд индикаторов (см. таблицу 1).

Таблица 1

Показатели цифровой зрелости банка

Показатель	Экономическое значение	Влияние на инвестиционную привлекательность
Доля дистанционных операций	Характеризует уровень цифровых продаж	Повышает масштабируемость бизнеса
Инвестиции в ИТ	Отражает стратегическую ориентацию	Указывает на долгосрочное развитие
Уровень автоматизации процессов	Снижает операционные издержки	Повышает рентабельность
Наличие аналитических платформ	Улучшает управление рисками	Снижает инвестиционные риски

Источник: составлено автором

Интеграция данных показателей в систему комплексного анализа позволяет более полно оценивать перспективы развития банка. На практике банки, активно реализующие цифровые стратегии, демонстрируют более устойчивую динамику финансовых показателей. В условиях макроэкономической нестабильности именно технологическая гибкость позволяет оперативно адаптировать продукты и процессы.

Следует отметить, что эффект цифровизации носит накопительный характер. Инвестиции в технологии не всегда приводят к мгновенному росту прибыли, однако в долгосрочной перспективе формируют конкурентное преимущество.

Несмотря на значительные преимущества цифровизации, ее реализация сопровождается комплексом рисков, которые могут оказывать прямое влияние на инвестиционную привлекательность коммерческого банка.

1. Киберугрозы

Одним из наиболее значимых вызовов является рост киберугроз. Расширение дистанционных каналов обслуживания, интеграция с внешними цифровыми платформами и хранение больших массивов клиентских данных

повышают уязвимость банков к атакам. Утечка конфиденциальной информации или сбой в работе цифровых сервисов способны привести не только к прямым финансовым потерям, но и к снижению доверия со стороны клиентов и инвесторов [5, с. 5]. Репутационные риски в данном случае трансформируются в инвестиционные, поскольку ухудшают рыночную оценку банка.

2. Инвестиционный риск цифровых проектов

Цифровая трансформация требует значительных капитальных вложений в IT-инфраструктуру, программное обеспечение и подготовку персонала. При этом возврат инвестиций носит отсроченный характер. Существует вероятность того, что внедряемые технологии окажутся недостаточно эффективными или быстро устареют. В таких случаях банк несет дополнительные издержки, что может негативно отразиться на показателях рентабельности в краткосрочном периоде.

3. Технологическая зависимость

Активное использование внешних IT-платформ и облачных решений формирует зависимость банка от поставщиков технологических услуг. Сбои в работе подрядчиков, изменения условий сотрудничества или санкционные ограничения могут привести к нарушению функционирования отдельных бизнес-процессов. Для инвесторов данный фактор увеличивает уровень стратегической неопределенности.

4. Операционные риски

Автоматизация процессов снижает влияние человеческого фактора, однако полностью не устраняет вероятность технических ошибок. Неправильная настройка алгоритмов, сбои в программном обеспечении или некорректная обработка данных могут привести к финансовым потерям. Кроме того, переходный период цифровой трансформации часто сопровождается временным снижением операционной эффективности.

5. Кадровые риски

Цифровизация требует привлечения специалистов высокой квалификации в сфере информационных технологий и анализа данных. Недостаток компетентных кадров может замедлить реализацию цифровой стратегии и снизить ее результативность. В условиях конкуренции за IT-специалистов данный фактор приобретает дополнительную значимость.

Цифровая стратегия банка должна быть сбалансированной и учитывать возможные ограничения и сопутствующие риски. Указанные риски требуют эффективной системы риск-менеджмента. Только при условии их

контролируемого управления цифровизация способна оказывать комплексное положительное влияние на инвестиционную привлекательность коммерческих банков.

Заключение. Таким образом, цифровизация оказывает комплексное влияние на инвестиционную привлекательность коммерческих банков. Ее значение выходит за рамки операционной эффективности и затрагивает стратегические аспекты развития кредитной организации. Цифровизация способствует формированию гибкой и адаптивной бизнес-модели банка. Использование цифровых платформ позволяет оперативно обновлять продуктовую линейку, оптимизировать каналы взаимодействия с клиентами и быстрее реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Это повышает устойчивость банка к внешнему экономическому воздействию и усиливает его конкурентные позиции. Оценка инвестиционной привлекательности банков должна учитывать не только традиционные финансовые показатели, но и уровень цифровой зрелости кредитной организации. Интеграция цифровых индикаторов в систему анализа позволяет сформировать более объективную и долгосрочную оценку инвестиционного потенциала банка.

Список литературы

1. Антонов Г. Д., Иванова О. П., Тумин В. М., Антонова И. С. Управление инвестиционной привлекательностью организации: учебник — М.: ИНФРА-М, 2026. — 223 с. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2236184>
2. Макин М. В., Конорев А. М., Быстрицкая А. Ю., Пахомова Е. В. Исследование эффективности деятельности коммерческого банка // Вестник Евразийской науки, 2019, №1. — URL: <https://esj.today/PDF/08ECVN119.pdf>
3. Николаева А. В. Анализ ключевых показателей эффективности деятельности коммерческого банка / Николаева А. В., Дагбаева О. Д. // Экономический вестник Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления. — 2018. — № 5. — С. 79–86. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35255497>
4. Инструкция Банка России от 26 мая 2025 г. № 220-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности собственных средств (капитала) банков с универсальной лицензией и об осуществлении Банком России надзора за их соблюдением» // ЭПС «Система

ГАРАНТ». — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412242996/?ysclid=mlkplahgt8700486957>

5. Аксёнова Е. А. Цифровизация банковского сектора: риски и перспективы // Вестник ТИУиЭ. 2024. №2 (42). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-bankovskogo-sektora-riski-i-perspektivy>

© Дубровская А.А.

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК**

DOI 10.46916/18022026-978-5-00276-009-1

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ. НОВЫЙ СУБЪЕКТ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОМ ПРАВЕ

Гапонюк Ксения Вячеславовна

магистр уголовного права,
аспирант университета «Синергия»

Поляков Игорь Игоревич

экс-арбитр Третейского суда при ТПП МО,

преподаватель РАНХиГС

ORCID iD: 0009-0008-7497-4226

Аннотация: Статья посвящена анализу платформенной экономики как новой формы экономических и правовых отношений в условиях цифровой трансформации. Авторы рассматривают эволюцию форм сделок от дописменной и письменной фаз к цифровой, обусловленной развитием информационных технологий. Ключевым элементом платформенных отношений выступает концепция трехсубъектности — участие цифровой платформы в качестве обязательного третьего лица при заключении и исполнении сделок, что качественно отличает такие отношения от традиционных гражданско-правовых конструкций (агентского договора, комиссии). Платформа обеспечивает комплекс услуг: верификацию контрагентов (Due Diligence), оценку предмета сделки (Complex Compliance), сопровождение исполнения обязательств, документальное оформление и предоставление доказательств в случае споров. Авторы подчеркивают, что действующее законодательство РФ (включая ФЗ №259-ФЗ, №211-ФЗ и №289-ФЗ) регулирует лишь отдельные аспекты платформенной экономики, оставляя незакрытыми сферы земельных отношений, оборота недвижимости и госзакупок. Отмечается незавершенность правового регулирования цифровых активов, что подтверждается Постановлением КС РФ №2-П от 20.01.2026 г., а также отсутствие единой концепции правового пространства платформенной экономики, что создает вызовы для судебной практики и требует системной кодификации норм.

Ключевые слова: цифровые платформы, платформенная экономика, трехсубъектность, правовое регулирование, цифровые финансовые активы, публичная достоверность, Complex Compliance, Due Diligence.

**DIGITAL PLATFORMS. A NEW SUBJECT
OF LEGAL REGULATION IN RUSSIAN LAW**

**Gaponyuk Ksenia Vyacheslavovna
Polyakov Igor Igorevich**

Abstract: This article analyzes the platform economy as a new form of economic and legal relations in the context of digital transformation. The authors examine the evolution of transaction forms from pre-written and written phases to digital ones, driven by the development of information technology. A key element of platform relations is the concept of tri-party participation—the participation of a digital platform as a mandatory third party in the conclusion and execution of transactions, which qualitatively distinguishes such relations from traditional civil law structures (agency agreements, commissions). The platform provides a range of services: counterparty verification (Due Diligence), transaction assessment (Complex Compliance), support for the fulfillment of obligations, documentation, and the provision of evidence in the event of disputes. The authors emphasize that current Russian legislation (including Federal Laws No. 259-FZ, No. 211-FZ, and No. 289-FZ) regulates only certain aspects of the platform economy, leaving unaddressed areas of land relations, real estate transactions, and public procurement. They note the incompleteness of the legal regulation of digital assets, as confirmed by RF Constitutional Court Resolution No. 2-P of January 20, 2026, as well as the lack of a unified concept of the legal framework for the platform economy, which creates challenges for judicial practice and requires a systematic codification of norms.

Key words: digital platforms, platform economy, tri-entity, legal regulation, digital financial assets, public credibility, Complex Compliance, Due Diligence.

**Платформенная экономика как новая форма
экономических отношений**

Благодаря появлению Интернета не только социальная, но и экономическая реальность претерпела качественные изменения – всеобщая доступность, скорость обмена информацией и механизмы ее фиксации создали предпосылки для появления новой эволюционной метаморфозы, по своей сути аналогичной неолитической революции или появлению письменности. Данный фактор оценен и зафиксирован в «Окинавской хартии Глобального

информационного общества» 2000 года [1], а сами изменения были предсказаны разными учеными задолго до появления Интернета, в том числе великим русским мыслителем Вернадским В.И. [2], что подтверждает эволюционно-революционный переход технологического развития в качественно новую стадию. Эволюционность связана с преемственностью технологических решений, породивших цифровые технологии, а революционность – с гегелевским переходом количества в качество, когда количество изменений в разных сферах технологий и общественных отношений породили новую степень человеческого развития.

В рамках темы XVII Международной научно-практической конференции «Экономика, управление, право: Актуальные вопросы и векторы развития» авторы рассматривают платформенную экономику как один из ключевых элементов нового технологического, экономического и, главное, правового уклада. В самом начале пути исследований и кодификации правовых отношений, которые возникают в рамках цифровизации в целом и с появлением в правовом поле такого субъекта, как цифровые платформы в частности, перед исследователями стоят задачи, которые по своему значению сравнимы с переосмыслением и актуализацией Законов XII таблиц Римского Права разработчиками Кодекса Юстиниана в VI веке НЭ.

Рассматривая исторические изменения в экономическом поле, можно выделить три принципиально отличающиеся фазы или стадии развития общественных отношений в корреспонденции с существовавшими и существующими правовыми системами, а именно: дописьменную, основанную на устной форме фиксации юридически значимых фактов (свидетельские показания, сделки под манципацией и т.д.), письменную, основанную на фиксации фактов экономического взаимодействия в форме документа на материальном носителе и подписанного сторонами, в том числе с заверением такого документа третьим лицом (нотариусом, судом или государственным органом), и новую фазу – цифровую, при котором информация фиксируется без использования материального носителя (документ в цифровой форме) и с помощью цифровой подписи.

К настоящему времени все указанные формы экономического взаимодействия и соответствующие им формы сделок нашли отражение в правовом поле. При этом появление новой формы – платформенной экономики и, соответственно, платформенных сделок – не отменяет и не обесценивает уже существующие формы сделок: устные сделки, письменные

сделки, нотариальные и сделки с государственной регистрацией, – но порождают новые формы, еще не закрепленные в законодательстве, но уже используемые в деловом обороте. Принятые Федеральные законы «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 02.08.2019 N 259-ФЗ, «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы» от 20.07.2020 N 211-ФЗ и «Об отдельных вопросах платформенной экономики в Российской Федерации» от 31.07.2025 года №289-ФЗ (вступит в действие 01.10.2026 г.) регламентируют отдельные аспекты правового регулирования платформенных отношений с использованием финансовой, инвестиционной и посреднической цифровых платформ, то есть обеспечивают значительную часть правового регулирования предпринимательской деятельности, за исключением отдельных сфер – земельных отношений, оборота недвижимости, сделок с участием государственных органов и органов местного самоуправления (в первую очередь госзакупок), а также ряда других. При этом, по мнению авторов, незакрытые в настоящий момент сферы применения платформенной экономики получат в обозримом будущем легитимацию платформенных отношений в той мере, в которой это будет востребовано бизнесом, государством и обществом.

Трёхсубъектность как новая экономическая и юридическая концепция

Главными отличиями платформенной экономики, помимо использования цифровой формы взаимодействия участников экономических отношений, являются следующие три элемента:

- Трёхсубъектность, т.е. участие в силу закона цифровой платформы, как третьего лица, при совершении платформенных сделок.
- Доступность в режиме реального времени содержащейся в реестре цифровой платформы информации для государственных органов, в первую очередь Федеральной налоговой службы, Центрального банка и антимонопольного комитета, т.е. публичная прозрачность платформенных сделок.
- Частичное самоограничение свободы договора участников платформенных сделок в форме присоединения к разработанным и размещенным на платформах проформам договоров.

Для целей настоящей статьи авторы останавливаются на анализе первого элемента – трёхсубъектности как ключевого и порождающего следующие два приведенных элемента.

Трёхсубъектность отличает платформенные отношения от существующих в настоящее время отношений, построенных на принципе непосредственного взаимодействия хозяйствующих субъектов в рамках допустимого правового регулирования и свободы договора. Фактически на текущий момент появилась альтернатива заключению договора, текст которого готовят сами участники сделки с последующим его подписанием. Она сводится к присоединению к уже готовому проекту договора, размещенному на цифровой платформе. При этом присоединяющиеся участники получают от платформы гарантии проверки контрагента, поскольку сами проходят аналогичную процедуру Due Diligence, оценку возможностей контрагента по исполнению обязательства и предмета договора на его соответствие требованиям законодательства по его введению в оборот (Complex Compliance), сопровождение исполнения договора, в т.ч. обмена юридически значимыми сообщениями, проведение расчетов и исполнение обязанности в натуре при техническом содействии и документарном сопровождении цифровой платформы, а в случае возникновения спора с контрагентом получают от платформы всю необходимую информацию из реестра цифровой платформы, заверенную УКЭП оператора платформы или лица, ответственного за ведение реестра.

Таким образом, вся история отношений хозяйствующих субъектов в рамках платформенных отношений имеет сквозное логирование с временными метками, вся информация от каждого контрагента проверяется платформой по внешним источникам (государственным реестрам или реестрам других цифровых платформ), переписка и обмен юридически значимыми сообщениями, а также юридические заверения фиксируются в том же реестре и могут быть запрошены заинтересованным лицом. Движение цифровых активов (цифровые финансовые активы – ЦФА, долговые цифровые финансовые активы – ДЦФА, утилитарные цифровые права – УЦП) происходит через номинальные счета платформы, а движение товаров – через логистическую сеть и пункты приема/выдачи товаров, расчеты за активы или товары производятся (если не предусмотрено иное) также при содействии цифровой платформы и в обязательном порядке фиксируются в реестре, даже если такие расчеты производятся напрямую между участниками сделок. Документарное сопровождение, т.е. выпуск, подписание и вручение установленных законодательством документов по сделке, в том числе текста договора, товарно-транспортных, товаросопроводительных документов и УПД генерируются цифровой платформой и отражаются в системе ЭДО

контрагентов и самой цифровой платформы. Соответственно, в случае возникновения любого спора каждая из сторон имеет возможность обратиться к реестру цифровой платформы за получением всей информации об истории взаимоотношений по данной сделке со всеми существующими на момент обращения документами и, основываясь на этих документах, строить свою позицию в форме требований или возражений. Наличие такого массива неоспоримых документов снижает возможность двойного толкования и дает добросовестной стороне необходимые аргументы при защите ее нарушенного права на досудебной стадии или, если спор не был урегулирован, в суде.

С учетом вышеизложенного авторы полагают, что платформенная экономика предоставляет ее участникам дополнительные возможности не только в части снижения расходов на поиск контрагентов, исключения посредников и снижения расходов на продвижение своих товаров, работ или услуг, но и снижает риски хозяйственных споров, а также уменьшает расходы на юридические услуги при подготовке текстов договоров, претензионной работы, подготовки к суду и участию в нем. Цифровая платформа, как третья сторона, не только оказывает информационное содействие в поиске и заключении договоров между контрагентами, но и предоставляет целый комплекс услуг, в том числе юридических, расчетных, логистических и других, а в некоторых случаях на нее возлагается функция налогового агента (для инвестиционных цифровых платформ это предусмотрено статьей 226 НК РФ и ожидается внесение дополнений в налоговый кодекс и для других платформ и по иным основаниям).

С правовой точки зрения трехсубъектность рассматривается как новая форма отношений, имеющая только отдельные параллели в существующем праве. Она не является ни формой агентского договора, ни формой договора комиссии, хотя имеет определенные элементы таких договоров, но при этом качественно отличается от них тем, что платформа не выступает стороной в отношениях между контрагентами (договорами), заключенными при участии платформы. Платформа выступает в качестве информационного посредника (ст. 1253.1 ГК РФ), в отдельных случаях выполняет функции организатора торгов (ст. 447, 448 ГК РФ). Такая функция реализуется не на платформах широко известных маркетплейсов, где платформа действует как комиссионер или агент, но без принятия на себя ответственности перед третьими лицами, а на B2B платформах, где организатор предоставляет возможность заинтересованным лицам размещать публичные оферты или предложения

делать оферты (в порядке статьи 437 ГК РФ) по поставке товаров, выполнению работ или оказанию услуг и обеспечивает процедуры их оценки и выбора акцептующей стороной. Кроме того, платформа может выступать в качестве представителя, в том числе коммерческого представителя, уполномоченного представлять интересы обеих сторон в сделке и подписывать договор от имени обеих сторон в порядке статьи 184 ГК РФ, и, в отдельных случаях, выполняет функции налогового агента уже в рамках публично-правовых отношений.

**Публичная достоверность информации, содержащейся
в реестрах цифровых платформ**

Поскольку цифровая платформа, как отмечалось выше, ведет непрерывный, сквозной и защищенный лог всех действий участников платформенных отношений, проверяет всех участников при заключении договора с платформой и при каждом обращении (или в ином, установленном законом и регламентами платформы порядке), а при каждом случае размещения товара, работы или услуги обязана проводить проверку легальности происхождения такого товара и его соответствие требованиям законодательства по введению товара в оборот, наличия лицензий или разрешения на выполнение работ или оказания услуг, сведения, содержащиеся в реестре цифровой платформы, являются достаточными для публично-правовых целей контроля деятельности хозяйствующих субъектов и обеспечивают необходимый уровень разумности, осмотрительности и добросовестности действий руководителей хозяйствующих субъектов и самих участников платформенных отношений.

При совершении платформенных сделок участвующая в них сторона обосновано полагает, что ее действия будут рассматриваться контролирующими органами как добросовестные и что с использованием цифровых платформ снизятся риски нарушения обязательств как непосредственно при исполнении обязательств по поставкам и платежам, так и в форме злоупотребления правом путем неподписания или затягивания в подписании документов, поскольку факты оплаты и/или исполнения обязанности в натуре могут подтверждаться представителями цифровых платформ как независимыми свидетелями.

Эти же доказательства могут быть представлены в суде в случае возникновения споров между участниками платформенной сделки, тем более что все фактические действия сторон по правилам большинства платформ фиксируются с использованием средств фото- и видеофиксации. Практически

споры между участниками сделок, заключенных с участием цифровых платформ, могут касаться гарантий и скрытых дефектов, которые не могут быть обнаружены при получении товара (приемки работ) либо в случае злоупотребления правом, когда сторона, заведомо не исполнившая обязательства, откладывает момент его исполнения путем обращения в суд и затягивает сроки исполнения, в том числе для вывода активов или других недобросовестных действий.

Правовые и судебные аспекты платформенных отношений

Само появление цифровых платформ создает не только цифровую и экономическую инфраструктуру, но и порождает новую отрасль права – правовое регулирование платформенной экономики как взаимосвязанного комплекса правовых актов различных уровней.

На несовершенство действующего законодательства было указано в Постановлении Конституционного Суда Российской Федерации от 20 января 2026 г. №2-П «По делу о проверке конституционности части 6 статьи 14 Федерального закона «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» в связи с жалобой гражданина Т...»:

«Между тем в контексте действующего правового регулирования квалификация цифровых ценностей, их правовой режим, содержание конкретного правоотношения и, следовательно, выводы относительно законодательных ограничений судебной защиты связанных с ними прав могут меняться...

Отсутствие прямого указания в законе и подзаконных актах на необходимость следовать вновь введенному специальному или иному порядку информирования для исполнения означенными лицами публично-правовой обязанности, которой государство обусловило осуществление их права на судебную защиту, способно поставить их в затруднительное положение.

Незавершенность правового регулирования виртуальных активов и отсутствие твердых ориентиров для судебной практики в этой области может также приводить к неоднозначному пониманию предмета спора, что, в свою очередь, влияет на решение вопроса о предоставлении судебной защиты соответствующих прав...»

О проблемах правового регулирования в отношении различных цифровых платформ пишут Габов А.В. и Саяпин С.П. в статье «Платформенные отношения как предмет правового регулирования» [3],

Иванов А.А. в статье «Право и платформенная экономика» [4], Поляков И.И. в статье «Дихотомия правового функционала цифровых платформ» [5] и многие другие. Практически все авторы отмечают не только плохо проработанную терминологию, что порождает неопределенности предмета обсуждения, но и фактическое отсутствие самой концепции единого правового пространства платформенной экономики и его отдельных элементов как части единой непротиворечивой системы принципов, подходов и понятий, основанных на существующих нормах и предусматривающих внесение новелл в свод действующего законодательства. Как следствие, суды вынуждены, опираясь на существующие нормы права рассматривать споры с участием цифровых платформ и между участниками цифровых платформ в значительной степени применяя законодательство по аналогии и руководствуясь системным пониманием правовых норм Российской Федерации

Все это формирует глобальный вызов всем ветвям власти, бизнесу, науке и обществу в целом и формирует глобальный запрос на адаптацию действующих и разработку новых норм российского законодательства.

Список литературы

1. «Окинавская хартия Глобального информационного общества», Принята главами государств и правительств «Группы восьми» 22 июля 2000 года [В Интернете]. – <http://www.kremlin.ru/supplement/3170>.
2. Вернадский В. И. Научная мысль как планетное явление [Книга]. – Москва : Наука, 1991.
3. Габов А. В. Саяпин С. П. Платформенные отношения как предмет правового регулирования. [Журнал] // Lex russica. – 2025 г. – 11 : Т. 78. – С. 9-33.
4. Иванов А. А. Право и платформенная экономика [Журнал] // Вестник экономического правосудия Российской Федерации. – 2026 г. – Т. 1. – С. 36-42.
5. Поляков И. И. Дихотомия правового функционала цифровых платформ [Конференция] // Экономика и право в России и мире : сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции (2 февраля 2026 г.). / ред. Ивановская И.И. Кузьмина Л.А.. – Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. – С. 82-90.

© Гапонюк К.В., Поляков И.И.

РОЛЬ ПРЕДДОГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ АРЕНДЫ

Сенина Татьяна Алексеевна

магистрант факультета права и управления
Владимирский юридический институт Федеральной службы
исполнения наказаний России

Аннотация: В статье анализируется правовая природа преддоговорных отношений и их значение в сфере аренды. Рассматриваются доктринальные подходы к пониманию преддоговорной ответственности, соотношение принципа свободы договора и обязанности действовать добросовестно при ведении переговоров. Особое внимание уделяется предварительному договору аренды как инструменту минимизации рисков и обеспечению стабильности гражданского оборота. Делается вывод о самостоятельном и универсальном характере преддоговорных отношений, а также об их значительной роли в формировании обязательственных связей.

Ключевые слова: преддоговорные отношения, предварительный договор, договор аренды, добросовестность, свобода договора, гражданско-правовая ответственность, переговоры.

THE ROLE OF PRE-CONTRACTUAL RELATIONS IN THE LEASE SECTOR

Senina Tatyana Alekseevna

Abstract: The article analyzes the legal nature of pre-contractual relations and their significance in the field of lease. It examines the doctrinal approaches to understanding pre-contractual liability, the relationship between the principle of freedom of contract and the duty to act in good faith during negotiations. Special attention is given to the preliminary lease agreement as a tool for minimizing risks and ensuring the stability of civil circulation. The article concludes that pre-contractual relations are independent and universal, and that they play a significant role in the formation of obligations.

Key words: pre-contractual relations, preliminary contract, lease agreement, good faith, freedom of contract, civil liability, and negotiations.

В условиях развития гражданского оборота и усложнения имущественных связей особую актуальность приобретает вопрос правового регулирования преддоговорных отношений. В российской правовой системе преддоговорным отношениям в целом и предварительному договору аренды в частности уделяется сравнительно ограниченное внимание, несмотря на их значительный потенциал в предупреждении конфликтов между сторонами. Данный факт подтверждается незначительным количеством правовых норм, непосредственно регулирующих эту сферу.

Вместе с тем в современной цивилистической науке преддоговорные отношения выступают предметом активных дискуссий, что обуславливает наличие различных, порой противоположных подходов к их правовой природе и значению. Многие ученые считают данный вид отношений противоречивым и даже неправомерным. Главным их доводом является то, что последующая ответственность сторон нарушает один из главных принципов – свободу договора.

В качестве основного аргумента выдвигается тезис о том, что установление ответственности за недобросовестное поведение на стадии переговоров ограничивает свободу лица в принятии решения о заключении либо незаключении договора. Кроме того, высказывается мнение, согласно которому преддоговорные отношения не обладают самостоятельным характером, а представляют собой лишь этап, предшествующий возникновению обязательственного правоотношения. [1, с. 161]

Однако, по моему мнению, не стоит забывать, что установление ответственности в вышеупомянутых отношениях – это один из механизмов защиты нарушенных прав. К тому же этот способ служит подтверждением добросовестности контрагента. Более того, касательно относительной самостоятельности хотелось бы отметить, что преддоговорные отношения фактически уже являются таковыми, так как с помощью договорных и внедоговорных элементов обладают сложной структурой, а также закреплены и юридически, что подтверждается нормами Гражданского права Российской Федерации.

В юридической науке отсутствует единый подход к определению правовой природы преддоговорных отношений. Преддоговорные отношения – это определённый этап взаимодействия сторон договора, направленный на конструктивный процесс согласования всех интересующих условий договора, прав, обязанностей и возможных рисков, что в результате приводит

к последующему развитию (оформлению) имущественно-правовых отношений в виде обязательного соглашения (договора). Похожее понятие можно встретить в научных работах О. В. Шполтакова, также оно схоже с мнением О. А. Красавчикова и других теоретиков в сфере юридической науки [2, с.179]. Так, К. В. Кольчикова определяет преддоговорные отношения как «организационные правоотношения, содержащие в себе элементы обязательственного характера, направленные на упорядочение действий участников таких правоотношений, в рамках которых происходит согласование договорных условий» [3, с. 95].

Источником правового регулирования преддоговорных отношений выступает прежде всего гражданское законодательство Российской Федерации. Нормы, закрепляющие обязанность сторон действовать добросовестно при ведении переговоров, а также устанавливающие ответственность за недобросовестное поведение, содержатся в общей части Гражданского кодекса РФ (ст. 434.1). Кроме того, правовое значение имеют положения о предварительном договоре (ст. 429 ГК РФ), который обязывает стороны в будущем заключить основной договор на условиях, предусмотренных предварительным соглашением.

Отсутствие специальных императивных норм, посвящённых преддоговорным отношениям в сфере аренды, позволяет сделать вывод об универсальном характере данного института, применимого ко всем видам гражданско-правовых договоров, включая договор аренды.

Особое значение в сфере аренды имеет предварительный договор, который выступает инструментом закрепления достигнутых договорённостей и гарантией последующего заключения основного договора. В предварительном договоре, как и в любом другом, описываются ключевые положения, обговариваемые сторонами. Во-первых, указывается предмет договора с обязательным указанием его индивидуализирующих признаков или ориентировочных параметров. Во-вторых, необходимо отразить все возможные условия основного договора аренды, такие как срок аренды, размер и порядок платежа арендной платы, порядок пользования и распоряжения объектом, ответственность и другое. В-третьих, как правило, прописывается отдельный срок заключения основного договора (если срок не указан, то он автоматически назначается в пределах одного года с момента подписания соглашения). В-четвертых, оговариваются меры по обеспечению исполнения обязательств и ответственность за их неисполнение.

Существенным преимуществом предварительного договора является предоставление стороне права требовать в судебном порядке понуждения к заключению основного договора в случае уклонения контрагента от исполнения принятого обязательства. Данное обстоятельство подтверждает взаимный и обязывающий характер предварительного договора.

Вместе с тем стадия переговоров и заключения предварительного договора сопряжена с рядом практических проблем, таким как:

1. Неясность условий, приводящая к неправильной их интерпретации, влечёт за собой недопонимание между сторонами и возможные конфликты в будущем.

2. Недостаточная правовая грамотность участников арендных отношений зачастую оборачивается проблемой неправильного оформления документации и, как следствие, риском потери имущественных прав, в особенности из-за недобросовестных действий одной из сторон.

3. Наличие коммуникационных барьеров способно привести к затягиванию переговоров либо и вовсе к отказу от возможной перспективной сделки [4].

4. Присутствие различных ограничений, накладываемых третьими лицами, может способствовать дополнительным рискам или задержкам в оформлении предварительного договора.

5. Непредвиденные обстоятельства, такие как изменения в законодательстве, прекращение прав на имущество, экономическая нестабильность также влияют на ход проведения переговоров.

Несмотря на возможные проблемы, возникающие на стадии переговоров, преддоговорные отношения играют решающую роль в процессе заключения основного договора аренды. К тому же множество потенциальных проблем можно минимизировать с помощью грамотной подготовки, прозрачных переговоров и надлежащей юридической поддержки. Нарушение же обязательств, возникающих на преддоговорной стадии, влечёт предусмотренные законом гражданско-правовые последствия, что подтверждает нормативную и практическую значимость рассматриваемого института.

Предварительный договор аренды выступает эффективным механизмом защиты интересов сторон и минимизации правовых рисков. Нарушение обязательств, возникающих на преддоговорной стадии, влечёт гражданско-

правовые последствия, что подтверждает практическую значимость рассматриваемого института.

Список литературы

1. Скулкин М. А. Современные подходы к пониманию преддоговорной ответственности в российской и зарубежной цивилистической доктрине / М. А. Скулкин // Молодежный научный форум : Электронный сборник статей по материалам ССCLV студенческой международной научно-практической конференции, Москва, 24 июня 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Международный центр науки и образования», 2024. – С. 159-163. – EDN ISEASI.

2. Шполтаков О. В. Правовое регулирование преддоговорных отношений в российском гражданском праве: дис. ... канд. юрид. наук. / О. В. Шполтаков. – Москва, 2015. – 179 с.

3. Кольчикова К. В. Преддоговорные отношения в российском гражданском праве: магистерская диссертация/ К. В. Кольчикова – Москва, 2018. – 95 с.

4. Федеральное, собрание Российской Федерации Государственная Дума Преддоговорные отношения в российском гражданском праве: новеллы Гражданского кодекса Российской Федерации / собрание Российской Федерации Государственная Дума Федеральное. — Текст : электронный // duma.gov.ru : [сайт]. — URL: <http://duma.gov.ru/media/files/bkrOgG0id8vDIANyzsWEysYY7IvBGrba.pdf>

© Сенина Т.А.

**ПРИОРИТЕТ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРАВА НАД МЕЖДУНАРОДНЫМ:
РОССИЯ, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ И ПОЛЬША В СРАВНЕНИИ**

Вычеров Иван Алексеевич

студент

юридический факультет

Российская государственная академия интеллектуальной собственности

Вельков Ярослав Денисович

студент

юридический факультет

Российская государственная академия интеллектуальной собственности,

Легуша Артём Николаевич

студент

юридический факультет

Российская государственная академия интеллектуальной собственности,

Научный руководитель: **Чибисов Олег Валерьевич**

к.э.н., доцент,

доцент кафедры «Гражданского и предпринимательского права»

Российская государственная академия интеллектуальной собственности

Аннотация: В статье проводится сравнительный анализ конституционно-правовых подходов к соотношению национального и международного права в Российской Федерации, Великобритании и Польше. Рассматриваются правовые механизмы реализации принципа приоритета внутреннего законодательства, а также практика высших судебных органов указанных государств. Особое внимание уделяется последствиям закрепления приоритета национального права для участия стран в международных правозащитных системах, в частности в рамках Европейской конвенции по правам человека. Анализ показывает, что, несмотря на различия в правовых традициях – континентальной (Россия, Польша) и англосаксонской (Великобритания) – все три государства демонстрируют тенденцию к усилению суверенитета через ограничение прямого действия международных норм. В то же время формы и интенсивность этого процесса существенно различаются: от конституционного закрепления (Россия) до парламентского суверенитета (Великобритания) и конституционного кризиса (Польша).

Ключевые слова: приоритет национального права, международное право, Конституция РФ, парламентский суверенитет, Европейский Суд по правам человека, конституционный контроль, правовой монизм, дуализм.

**THE PRIORITY OF NATIONAL LAW OVER INTERNATIONAL LAW:
RUSSIA, GREAT BRITAIN, AND POLAND IN COMPARISON**

Vycherov Ivan Alekseevich

Velkov Yaroslav Denisovich

Legusha Artem Nikolaevich

Scientific adviser: **Chibisov Oleg Valerievich**

Abstract: This article provides a comparative analysis of constitutional and legal approaches to the relationship between national and international law in the Russian Federation, the United Kingdom, and Poland. It examines the legal mechanisms for implementing the principle of the primacy of domestic legislation, as well as the practice of the highest judicial bodies of these states. Particular attention is paid to the consequences of enshrining the primacy of national law for the countries' participation in international human rights systems, in particular the European Convention on Human Rights. The analysis shows that despite differences in legal traditions—continental (Russia, Poland) and Anglo-Saxon (United Kingdom)—all three states demonstrate a tendency to strengthen sovereignty by limiting the direct effect of international norms. At the same time, the forms and intensity of this process vary significantly: from constitutional entrenchment (Russia) to parliamentary sovereignty (United Kingdom) and constitutional crisis (Poland).

Key words: priority of national law, international law, Constitution of the Russian Federation, parliamentary sovereignty, European Court of Human Rights, constitutional review, legal monism, dualism.

Соотношение национального и международного права остаётся одной из ключевых проблем современного конституционализма. В условиях глобализации и усиления роли международных правозащитных механизмов государства всё чаще сталкиваются с необходимостью балансировать между выполнением международных обязательств и защитой национального суверенитета. В последние годы наблюдается устойчивая тенденция

к утверждению приоритета внутреннего права, особенно в вопросах, затрагивающих конституционную идентичность.

До 2020 года Конституция Российской Федерации (ст. 15, ч. 4) предусматривала, что общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры РФ являются составной частью её правовой системы, а в случае противоречия международных норм национальному законодательству применяются последние, только если это прямо предусмотрено федеральным законом [1]. На практике Конституционный Суд РФ (КС РФ) сформировал доктрину «конституционного фильтра», согласно которой решения международных органов, включая Европейский Суд по правам человека (ЕСПЧ), не подлежат исполнению, если они противоречат Конституции РФ. Эта позиция была закреплена в Постановлении КС РФ от 14 июля 2015 г. № 21-П [2].

Поправки 2020 года кардинально изменили подход: в ст. 79 Конституции РФ было внесено положение, согласно которому решения межгосударственных органов, принятые на основе международных договоров, не подлежат исполнению в РФ, если это влечёт за собой нарушение основ конституционного строя [1]. Таким образом, Россия перешла от условного монизма к дуализму, где международное право действует лишь в той мере, в какой оно не противоречит Конституции.

Этот шаг имел практические последствия. После февраля 2022 года Россия прекратила исполнение решений ЕСПЧ, ссылаясь на их несоответствие конституционным нормам. Хотя формально обязательства по Конвенции сохраняются, механизм их реализации фактически утратил функциональную эффективность.

Великобритания традиционно придерживается дуалистической модели, согласно которой международные договоры не имеют прямого действия во внутреннем праве до тех пор, пока не будут имплементированы актами парламента. Основопологающим принципом британской конституционной системы является парламентский суверенитет, сформулированный А. В. Дайси: Парламент может принимать или отменять любой закон, и никто не вправе отменить или признать недействительным акт парламента [6].

Закон о правах человека 1998 г. (Human Rights Act 1998) имплементировал Европейскую конвенцию по правам человека (ЕКПЧ) в британское право, но не наделил её верховенством [4]. Суды могут выносить «декларации о несовместимости» (declaration of incompatibility), однако это не

отменяет закона – решение остаётся за парламентом. Дискуссии о возможной отмене Human Rights Act усилились, а правительство неоднократно заявляло о намерении заменить его «Биллем о правах» с более узким толкованием прав.

Таким образом, в Великобритании приоритет национального права обеспечивается не через конституционные нормы (формальной конституции нет), а через политико-правовой принцип парламентского суверенитета, который позволяет не исполнять международные обязательства без формального выхода из договоров.

Польша, как и Россия, относится к странам континентальной правовой семьи и формально признаёт примат международного права (ст. 90 Конституции Республики Польша) [3]. Однако с 2015 года, после прихода к власти партии «Право и справедливость» (PiS), начался процесс конституционной ревизии, направленный на утверждение приоритета национального права над правом Европейского союза.

В октябре 2021 года Конституционный трибунал Польши вынес решение, в котором заявил, что положения договоров ЕС, расширяющие компетенции судов ЕС за счёт национальных конституционных полномочий, несовместимы с польской Конституцией [5]. Это решение стало завершающим этапом многолетнего конфликта между Варшавой и Брюсселем по вопросам судебной реформы и верховенства права.

Хотя Польша не вышла из ЕС, её действия фактически создали юридический прецедент отказа от примата права ЕС, что вызвало обеспокоенность в Еврокомиссии и Европейском суде. В отличие от России, Польша остаётся в рамках европейской правозащитной системы, но использует конституционный контроль как инструмент защиты «конституционной идентичности» [7].

Общим для всех трёх стран является усиление национального суверенитета в ответ на воспринимаемую угрозу со стороны международных институтов. Однако формы этого усиления различны:

- в России – через конституционную ревизию;
- в Великобритании – через традиционный дуализм и парламентаризм;
- в Польше – через конституционный кризис внутри ЕС.

Важно отметить, что ни одна из этих стран формально не отказалась от международных обязательств. Однако на практике создаются барьеры для их реализации, что ставит под сомнение эффективность международных

правозащитных механизмов в условиях роста националистических и суверенистских тенденций.

Приоритет национального права над международным становится всё более распространённой стратегией в современном конституционализме. Россия, Великобритания и Польша, несмотря на различия в правовых традициях и политических контекстах, демонстрируют схожую логику: защита конституционной идентичности через ограничение прямого действия международных норм. Этот процесс требует переосмысления роли международного права не как универсального регулятора, а как элемента, подлежащего адаптации в рамках национальных правовых порядков. Будущее международно-правового сотрудничества будет зависеть от способности найти баланс между уважением к суверенитету государств и сохранением минимальных стандартов защиты прав человека.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 01.07.2020 № 11-ФКЗ) // Текст Конституции опубликован в «Российской газете» от 25 декабря 1993 г. № 237 (первоначальный текст).
2. Постановление Конституционного Суда РФ от 14.07.2015 № 21-П // СПС «КонсультантПлюс».
3. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.
4. Human Rights Act 1998 (с. 42). United Kingdom.
5. Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z dnia 7 października 2021 r., sygn. akt K 3/21.
6. Dicey, A. V. Introduction to the Study of the Law of the Constitution. — 10th ed. — London: Macmillan, 1959.
7. Sadurski, W. Poland's Constitutional Breakdown. — Oxford: Oxford University Press, 2019.

© Вычеров И.А., Вельков Я.Д., Легуша А.Н.

**АНАЛИЗ НЕКОТОРЫХ ПРОБЛЕМ, ВОЗНИКАЮЩИХ
ПРИ РАССЛЕДОВАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ**

Будакова Алена Сергеевна
студент

Научный руководитель: **Гриневич Кристина Валерьевна**
ассистент кафедры судебной экспертизы и криминалистики
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»

Аннотация: Статья посвящена исследованию системных проблем, препятствующих эффективному расследованию преступлений в сфере экономической деятельности. В рамках работы проведен анализ ключевых факторов, детерминирующих низкую результативность досудебного производства по данной категории уголовных дел. К числу таких факторов отнесены: нарушение процессуальных сроков на стадии проверки сообщений о преступлениях; структурно высокая латентность, обусловленная изощренностью и адаптивностью преступных схем, маскирующихся под легитимные хозяйственные операции; дефицит специальных экономических знаний у лиц, осуществляющих предварительное следствие, и связанная с этим недостаточная вовлеченность профильных специалистов и экспертов. На основе выявленных проблем автор формулирует комплекс мер, направленных на оптимизацию процессуальных механизмов, совершенствование межведомственного взаимодействия, повышение профессиональной компетентности субъектов расследования и укрепление экспертно-аналитического обеспечения. Реализация предлагаемых мер рассматривается как необходимое условие для повышения эффективности уголовно-правового противодействия экономической преступности и минимизации причиняемого ею материального ущерба.

Ключевые слова: экономические преступления, правоохранительные органы, расследование, латентность, специальные знания, судебная экспертиза.

**ANALYSIS OF SOME PROBLEMS ARISING IN THE INVESTIGATION
OF ECONOMIC CRIMES**

Budakova Alena Sergeevna

Scientific adviser: **Grinevich Kristina Valeryevna**

Abstract: The article is devoted to the study of systemic problems that hinder the effective investigation of crimes in the field of economic activity. The paper analyzes the key factors determining the low effectiveness of pre-trial proceedings in this category of criminal cases. Such factors include: violation of procedural deadlines at the stage of checking reports of crimes; structurally high latency due to the sophistication and adaptability of criminal schemes masquerading as legitimate business operations.; There is a lack of special economic knowledge among those conducting the preliminary investigation, and the associated lack of involvement of relevant specialists and experts. Based on the identified problems, the author formulates a set of measures aimed at optimizing procedural mechanisms, improving interdepartmental interaction, increasing the professional competence of investigative subjects and strengthening expert and analytical support. The implementation of the proposed measures is considered as a necessary condition for increasing the effectiveness of criminal law counteraction to economic crime and minimizing the material damage caused by it.

Key words: economic crimes, law enforcement agencies, investigation, latency, specialized knowledge, forensic examination.

Среди всех расследуемых преступлений значительную долю занимают экономические, расследование которых осложняется ввиду их специфических особенностей.

Преступления в сфере экономической деятельности – это «умышленные деяния, предусмотренные главой 22 Уголовного кодекса Российской Федерации, посягающие на экономическую безопасность государства, на установленный законом порядок производства, распределения, обмена, потребления материальных благ/услуг и причиняющие или создающие угрозу причинения ущерба материальным интересам человека, организации, общества, государства» [1, с. 149].

По данным МВД РФ, «материальный ущерб от экономических преступлений с января по октябрь 2025 года превысил 266 млрд рублей, что на 20% выше уровня прошлого года. Это максимальное значение за четыре года – больше было лишь в 2022-м (283 млрд). За январь-сентябрь выявлено 88,7 тыс.

экономических преступлений, из них 68,7% – тяжкие и особо тяжкие. В их число входят мошенничества в предпринимательской сфере, отмывание доходов, незаконное кредитование, выпуск фальшивых денег, манипулирование рынком, организация азартных игр, нелегальная торговля алкоголем, а также уклонение от налогов и взяточничество» [2].

Проанализировав статистические данные, можно сделать вывод, что экономические преступления являются достаточно устойчивыми и опасными, негативно влияют не только на финансовую стабильность государства, но и на общество в целом.

Сложная природа экономических преступлений диктует необходимость комплексного подхода со стороны правоохранительных органов, требуя от них не только оперативного реагирования, но и высокой профессиональной компетенции, а также активного внедрения современных технологий и методик расследования. Тем не менее, несмотря на предпринимаемые меры по совершенствованию системы борьбы с этими преступлениями, правоохранительные органы продолжают сталкиваться с рядом существенных проблем.

В качестве ключевой проблемы, дестабилизирующей процесс досудебного производства, выступает систематическое нарушение процессуальных сроков проверки сообщений о преступлениях экономической направленности [3, с. 126].

Законодательно максимально допустимый срок проверки сообщения о преступлении, учитывая все продления, составляет 30 суток, однако по экономическим преступлениям такие проверки длятся до года и более. Это происходит за счёт использования сотрудниками полиции ряда неправомерных практик. Во-первых, они могут многократно регистрировать материалы в книге учёта сообщений о преступлениях, что позволяет обнулять процессуальные сроки, формально завершая одну проверку и тут же начиная новую по тому же факту. Во-вторых, выносить необоснованные постановления об отказе в возбуждении уголовного дела с последующей отменой прокуратурой и возвращением материалов на новую проверку. Также к затягиванию процесса расследования приводит то, что материалы дела без достаточных оснований могут быть переданы не по подследственности.

Последствия таких действий носят негативный характер. Например, длительные задержки дают преступникам достаточно времени для уничтожения или сокрытия доказательств, вывода активов, уклонения от

следствия и совершения иных действий, которые потом существенно затрудняют или делают невозможным производство по уже возбуждённому уголовному делу. Также подобная практика демотивирует потерпевших как предпринимателей, так и обычных граждан обращаться за помощью в полицию, поскольку они видят неэффективность и безнаказанность, что подрывает доверие к правоохранительной системе.

Соблюдение установленных законом сроков доследственных проверок, особенно в сфере экономических преступлений, может быть достигнуто путём ужесточения прокурорского надзора и повышения требований к внутриведомственному контролю деятельности сотрудников со стороны руководства МВД России.

Вторая проблема связана с тем, что экономические преступления зачастую носят латентный характер [4, с. 241].

Преступники проявляют гибкость, постоянно адаптируются к изменяющимся экономическим условиям, тем самым, например, в настоящее время они всё чаще могут маскировать свою незаконную деятельность под видом легитимных гражданско-правовых сделок, что значительно усложняет процесс их выявления. Данная проблема требует проведения всестороннего экономико-правового анализа для их эффективного расследования. Также латентный характер экономических преступлений связан с пассивностью населения, «около 80% граждан ежегодно становятся потерпевшими от экономических преступлений и только каждый 9 потерпевший заявляет о совершенном в его отношении преступлении» [5, с. 195].

Следует обратить особое внимание, что экономические преступления часто происходят в рамках сложных схем, которые трудно обнаружить. Например, «некоторые граждане получают деньги незаконным путем через фиктивные фирмы. Доходы скрываются от государства с помощью перевода денежных средств через терминалы мгновенной оплаты, получения приза по фальшивому лотерейному билету, вывода средств за границу» [6].

Для снижения уровня латентности экономических преступлений необходимо повышать осведомлённость населения о видах преступлений в данной сфере и способах защиты своих прав путём проведения профилактических мероприятий сотрудниками правоохранительных органов. Также целесообразно увеличить финансирование и обучение сотрудников в области экономической безопасности, больше взаимодействовать с частным сектором, так как обмен информацией между государственными органами

и бизнесом может способствовать более эффективному выявлению и предотвращению преступлений. Введение более строгих мер наказания за экономические преступления может стать сдерживающим фактором для потенциальных правонарушителей, что в последующем окажет положительное воздействие динамику преступности. Данные меры, в целом, могут создать более безопасную экономическую среду.

Как было сказано выше, экономические преступления имеют свойство быть замаскированными под законные действия, поэтому для выявления нарушения законодательства нужно применять дополнительные специальные знания. Следователи, ведущие подобные дела, зачастую такими знаниями не обладают, а привлечение профильных специалистов в области экономики происходит недостаточно активно, что является ещё одной проблемой при расследовании данной категории преступлений.

Основу доказательственной базы при расследовании экономических преступлений составляют различные документы, в которых процессуально значимая информация представлена в многообразных форматах: текстовом, цифровом, графическом, с использованием математических моделей и таблиц. Соответственно, многие следы таких преступлений носят информационный характер и зачастую имеют нетрадиционную форму, что их выявление и фиксация требуют обширных специальных знаний и значительного практического опыта. Ввиду этого привлечение специалиста, обладающего компетенциями в области бухгалтерии и экономики к расследованию экономических преступлений, является необходимым. Именно он способен обеспечить квалифицированное обнаружение, фиксацию, изъятие, а в последующем и исследование ключевых документов, а также предоставить следствию более углубленную и точную информацию по делу.

Также нельзя недооценивать значение судебных экспертиз в расследовании экономических преступлений, однако назначение неопытных экспертов представляет серьёзный риск получения неточных результатов. Примером может служить следующий случай из практики Арбитражного суда Ивановской области. При рассмотрении дела о возмещении убытков в размере более 12 млн рублей, связанных с деятельностью по водоснабжению, была назначена экономическая экспертиза. После её выполнения выводы заключения вызвали возражение у директора компании, который впоследствии обратился за рецензированием данной экспертизы. Проверка выявила, что квалификация привлечённых экспертов не была подтверждена документально, а допущенные

ими грубые методические ошибки свидетельствовали об их некомпетентности в области экономических экспертиз. Невозможность установить используемые методические рекомендации, отсутствие пояснений и обоснований расчётов, а также сомнительность ответов на поставленные вопросы привели к тому, что экспертиза не соответствовала процессуальным требованиям как по форме, так и по содержанию. По заключению рецензентов, выводы экспертизы были признаны необоснованными и недостоверными, что исключило их из числа допустимых доказательств [7].

Чтобы преодолеть сложности в расследовании экономических преступлений, вызванных некомпетентностью судебных экспертов, необходимо повысить требования к их квалификации, совершенствовать систему обучения и сертификации, разработать стандартизированные методики проведения экспертиз данного вида, а также в целом усилить контроль экспертной деятельности. Одновременно с этим важно обеспечить адекватное финансирование и достойную оплату труда.

Таким образом, всё вышеперечисленное свидетельствует о наличии ряда проблем, существенно затрудняющих эффективное расследование экономических преступлений. Их высокая латентность, изощрённая маскировка под законные операции, дефицит специальных знаний у лиц, ведущих расследование, а также проблемы с привлечением квалифицированных экспертов и соблюдением процессуальных сроков, приводят к снижению раскрываемости, недоверию граждан к правоохранительной системе. Преодоление этих вызовов требует комплексного подхода, включающего повышение квалификации сотрудников, разработку единых методик расследования, усиление прокурорского надзора, совершенствование межведомственного взаимодействия и адаптацию законодательной базы к современным реалиям экономической преступности, а также адекватное финансирование и внедрение передовых технологий.

Список литературы

1. Уголовное право. Особенная часть : учебник для вузов / под ред. А. И. Бастрыкина, А. И. Чучаева. М. : Издательство Юрайт, 2026. 468 с.

2. В РФ в 2025 году ущерб от экономических преступлений установил максимум за последние годы. URL: <https://tass.ru/proisshestviya/26062639> (дата обращения 06.02.2026).

3. Гусаров Д. А. Современные проблемы расследования экономических преступлений // Вестник Московского университета МВД России. 2018. №3. С. 124-126.

4. Быковская Ю. В. Современные тенденции преступности экономической направленности в Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. 2024. № 3. С. 240-247.

5. Скворцова О. В. Анализ отдельных криминологических показателей экономической преступности в Российской Федерации // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского Юридические науки. 2019. Т. 5, № 1. С. 192-198.

6. Юридическая защита бизнеса и предпринимателей. URL: <https://skrgroup.ru/> (дата обращения 06.02.2026).

7. Судебную экономическую экспертизу выполняли некомпетентные специалисты. URL: https://exprus.academy/blog/ne_kompetentny_v_ekonomike/ (дата обращения 06.02.2026).

© Будакова А.С.

**ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕМОНТА
И СОДЕРЖАНИЯ АВТОМОБИЛЬНЫХ ДОРОГ:
РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

Юлегина Елизавета Максимовна

магистрант

Научный руководитель: **Воронецкий Петр Михайлович**

к.ю.н.

Карельский филиал Президентской академии (РАНХиГС)

Аннотация: В статье рассматриваются особенности правового регулирования ремонта и содержания автомобильных дорог в Российской Федерации и за рубежом. Цель исследования заключается в выявлении эффективных моделей организации дорожной деятельности на основе сравнительно-правового анализа законодательства и практики Республики Беларусь, Республики Корея и Финляндии. В ходе исследования используются методы сравнительного правоведения, формально-юридического анализа и обобщения правоприменительной практики. Установлено, что зарубежные государства применяют различные институциональные подходы к управлению дорожной инфраструктурой: от централизованных административных моделей до гибридных систем с участием частного сектора и общественных объединений. Особое внимание уделяется проблемам российского правового регулирования, включая фрагментарность нормативной базы, размытость ответственности между уровнями публичной власти и недостаточную эффективность механизмов контроля за состоянием автомобильных дорог. По результатам исследования сформулированы предложения по совершенствованию законодательства Российской Федерации с учетом зарубежного опыта, направленные на повышение прозрачности, плановости и качества содержания и ремонта автомобильных дорог.

Ключевые слова: автомобильные дороги, содержание и ремонт дорог, дорожная деятельность, сравнительное правоведение, публичное управление, зарубежный опыт.

**LEGAL REGULATION OF ROAD REPAIR AND MAINTENANCE:
RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE**

Yulegina Elizaveta Maximovna

Scientific supervisor: **Voronetsky Petr Mikhailovich**

Abstract: The article examines the legal regulation of road maintenance and repair in the Russian Federation and foreign countries. The purpose of the study is to identify effective models of road management based on a comparative legal analysis of legislation and practice in the Republic of Belarus, the Republic of Korea, and Finland. The research applies comparative legal, formal legal, and law enforcement analysis methods. It is established that foreign states use different institutional approaches to road infrastructure management, ranging from centralized administrative models to hybrid systems involving the private sector and public participation. Special attention is paid to the shortcomings of Russian legal regulation, including fragmentation of the regulatory framework, unclear distribution of responsibilities between levels of public authority, and insufficient effectiveness of road condition control mechanisms. Based on the results, proposals are formulated to improve Russian legislation taking into account foreign experience, aimed at increasing transparency, planning, and quality of road maintenance and repair.

Key words: roads, road maintenance, road repair, road management, comparative law, foreign experience.

Автомобильные дороги являются ключевым элементом транспортной инфраструктуры и важнейшим фактором социально-экономического развития государства [1]. Их техническое состояние напрямую влияет на безопасность дорожного движения, доступность территорий и эффективность экономических связей [2, с. 24-26]. В условиях роста транспортной нагрузки и износа дорожной сети вопросы правового регулирования содержания и ремонта автомобильных дорог приобретают особую актуальность.

Современные государства по-разному организуют систему содержания и ремонта автомобильных дорог. Эти различия обусловлены климатом, институциональными моделями, законодательной традицией и бюджетной практикой. Сравнение правовых режимов в Южной Корее, Финляндии,

Республики Беларусь и России позволяет выявить как эффективные решения, так и зоны для совершенствования.

В современной правовой системе Республики Беларусь регулирование дорожной деятельности, включая вопросы содержания и ремонта автомобильных дорог, осуществляется на основе Закона Республики Беларусь «Об автомобильных дорогах и дорожной деятельности», закрепляющего правовые, экономические и организационные основы дорожного хозяйства и определяющего виды автомобильных дорог, их владельцев и субъекты дорожной деятельности [3]. Автомобильные дороги общего пользования подразделяются на республиканские и местные, при этом каждая категория имеет четко определенного собственника и орган управления [4].

Финансирование, планирование и технический надзор за содержанием и ремонтами республиканских дорог централизуются через республиканские программы (например, государственная программа «Дороги Беларуси (2021-2025)» [5]), тогда как обеспечение содержания и текущего ремонта местных дорог возлагается на местные бюджеты и хозяйствующие субъекты. Существенной особенностью белорусской модели является детальная регламентация эксплуатационных требований подзаконными актами, включая нормативы качества содержания и порядок выполнения ремонтных работ [2, с. 24-40].

Проведенный анализ позволяет выделить, что правовое регулирование ремонта и содержания автомобильных дорог в Беларуси выстраивается как многоуровневая система: базовый каркас — Закон «Об автомобильных дорогах и дорожной деятельности»; детализирующие нормативные акты Минтранса; региональные механизмы финансового обеспечения; отраслевые стандарты и научные разработки.

Правовое регулирование дорожной деятельности в Республике Корея основывается на положениях Закона о дорогах (Road Act), который закрепляет правовые и организационные основы создания, классификации, эксплуатации, содержания и ремонта автомобильных дорог [6]. Данный закон и сопровождающие его подзаконные акты Министерства земель, инфраструктуры и транспорта Республики Корея (MOLIT) определяют многоуровневую систему классификации дорог, порядок их строительства, технической эксплуатации и распределение полномочий между государственными и местными органами власти [7].

Ключевой особенностью корейской модели является стратегическое планирование [8]. На государственном уровне разрабатываются долгосрочные

(десятилетние) платы развития и ремонта дорожной сети, включающие диагностику состояния дорог, определение приоритетов капитального ремонта и прогнозирование бюджетных расходов. Управление национальными магистралями осуществляется централизованно через специализированные государственные агентства, в то время как местные дороги находятся в ведении органов местного самоуправления.

Данная модель обеспечивает высокий уровень координации, плановости и контроля, что позволяет поддерживать стабильное качество дорожной инфраструктуры.

Финляндия демонстрирует гибридную модель правового регулирования, сочетающую государственный контроль, частное исполнение и активное общественное участие. Стратегическое планирование и финансирование государственных дорог осуществляет Finnish Transport Infrastructure Agency, который подчинен Министерству транспорта и отвечает за стратегическое планирование и финансирование государственных дорог, совмещая функции планирования и контроля при бюджете около 2,1 млрд Евро в год [9].

Содержание и ремонт дорожной сети организуются через контрактные регионы, обслуживаемые частными подрядчиками на конкурсной основе [9]. При этом государство устанавливает строгие нормативы, в том числе по зимнему содержанию дорог. Особое значение имеет регулирование частных дорог, осуществляемое на основе Private Roads Act, предусматривающего участие ассоциаций собственников и софинансирование расходов государством [10].

Финская модель отличается высокой гибкостью, прозрачностью и вовлеченностью граждан, что способствует эффективному использованию бюджетных средств и поддержанию качества дорожной сети.

В Российской Федерации правовое регулирование содержания и ремонта автомобильных дорог осуществляется преимущественно на основе Федерального закона № 257-ФЗ «Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности» [11]. Закон закрепляет классификацию дорог и распределение полномочий между уровнями публичной власти, однако носит во многом рамочный характер.

К числу ключевых проблем российского регулирования можно отнести:

1. размытость ответственности между федеральными, региональными и муниципальными органами власти, что затрудняет определение балансодержателя дороги и приводит к спорам в судебной практике;

2. отсутствие четких нормативов качества и периодичности ремонта, в отличие от зарубежных систем, где интервалы обслуживания напрямую связаны с категорией дороги;

3. недостаточная эффективность контрольных механизмов, включая реактивный характер применения административной ответственности по ст. 12.34 КоАП РФ;

4. Проблемы правового статуса придомовых и внутриквартальных проездов, которые нередко остаются вне сферы публичной ответственности.

В совокупности указанные факторы свидетельствуют о фрагментарности и недостаточной системности правового регулирования дорожной деятельности в Российской Федерации.

Сравнительный анализ показывает, что Республика Корея обеспечивает высокую эффективность управления за счет стратегического планирования и централизованного контроля, Финляндия — благодаря сочетанию государственных стандартов и частной инициативы, а Республика Беларусь — посредством административной централизации.

С учетом зарубежного опыта представляется целесообразным:

1. внедрить в Российской Федерации долгосрочные национальные планы дорожной деятельности;

2. расширить применение контрактных и общественных форм участия в содержании дорог;

3. установить единые нормативы качества и сезонного обслуживания автомобильных дорог;

4. повысить прозрачность использования бюджетных средств и эффективность публичного контроля.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости комплексного совершенствования правового регулирования ремонта и содержания автомобильных дорог в Российской Федерации. Использование зарубежного опыта может способствовать формированию более прозрачной, плановой и эффективной системы управления дорожной инфраструктурой, ориентированной на обеспечение безопасности дорожного движения и устойчивое социально-экономическое развитие.

Список литературы

1. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года: Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021

№ 3363-р; в ред. 06.11.2024 // Собрание законодательства РФ. 2024. № 46. Ст. 6991. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс»

2. Содержание и ремонт автомобильных дорог: пособие мастеру по ремонту и содержанию автомобильных дорог / С. Е. Кравченко, Ж. В. Реут, С. Н. Нобелевская. Минск: БНТУ, 2015. 402 с.

3. Об автомобильных дорогах и дорожной деятельности: Закон Республики Беларусь от 02.12.1994 № 3434-ХП URL: <https://pravo.by/> (дата обращения: 07.11.2025)

4. О некоторых мерах по управлению автомобильными дорогами»: Указ Президента РБ от 17.07.2006 № 432 URL: <https://pravo.by/> (дата обращения: 07.11.2025)

5. Государственная программа «Дороги Беларуси (2021-2025)». - Минск: Минтранс РБ, 2021 URL: <https://pravo.by/> (дата обращения: 07.11.2025)

6. Road Act (도로법). Republic of Korea URL: <https://elaw.klri.re.kr> (дата обращения: 02.10.2025)

7. Ministry of Land, Infrastructure and Transport (MOLIT). Transport Infrastructure Regulations. Seoul, 2023. URL: <https://elaw.klri.re.kr> (дата обращения: 02.10.2025)

8. Master Plan for Road Improvement (2021–2030) URL: <https://molit.go.kr> (дата обращения: 02.10.2025).

9. Финское агентство транспортной инфраструктуры. URL: https://alphapedia.ru/w/Finnish_Transport_Infrastructure_Agency (дата обращения: 07.11.2025)

10. Private Roads Act (Finland): Act No. 560/2018 (as amended in 2020). URL: <https://www.finlex.fi> (дата обращения: 07.11.2025).

11. Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 08.11.2007 № 257-ФЗ; в ред. от 31.07.2025 // Российская газета. 2025. № 166. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

© Юлегина Е.М., 2026

**СЕКЦИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

**ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ И СЕРВИСЫ КАК ИНСТРУМЕНТ
ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ
СИСТЕМЫ «ВЛАСТЬ-БИЗНЕС-НАУКА» В ГОРОДЕ МОСКВЕ**

Петров Даниил Павлович

студент 3 курса магистратуры
направление подготовки – 38.04.04

«Государственное и муниципальное управление»

Научный руководитель: **Дамбуева Валерия Юрьевна**

к.соц.н., доцент

Ивановский филиал РАНХиГС

Аннотация: В статье рассматривается проблема коммуникационных барьеров между наукой и бизнесом в Москве. Анализируется роль цифровых платформ в модели «Власть-Бизнес-Наука», на примере сервиса RnD HUB Московского инновационного кластера показано, как цифровое посредничество правительства синхронизирует спрос бизнеса с научным потенциалом города.

Ключевые слова: тройная спираль, Власть-Бизнес-Наука, цифровые платформы, инновационная экосистема, Москва, RnD HUB, цифровизация.

**DIGITAL PLATFORMS AND SERVICES AS A TOOL
FOR ORGANIZING EFFECTIVE INTERACTION BETWEEN SUBJECTS
OF THE «POWER-BUSINESS-SCIENCE» SYSTEM IN MOSCOW**

Petrov Daniil Pavlovich

Scientific adviser: **Dambueva Valeria Yurievna**

Abstract: The article examines communication barriers impeding the rapid adoption of scientific advancements in Moscow's economy within the «Government-Business-Science» model. It highlights digital platforms as crucial for effective interaction among the «Triple Helix» participants. Using the RnD HUB service of the Moscow Innovation Cluster as an example, it demonstrates how a government-initiated digital intermediary synchronizes business demand with scientific potential, ensuring transparency and scalability in the integration process.

Key words: Triple Helix, Government-Business-Science, digital platforms, innovation ecosystem, Moscow, RnD HUB, digitalization.

Москва, как современный мегаполис, представляет собой сложную и инновационную систему, где экономический прогресс и улучшение качества жизни напрямую связаны с тем, насколько быстро создаются и внедряются новые знания и технологии [1]. В её основе лежит концепция «Тройной спирали», утверждающая, что инновации рождаются на стыке интересов и благодаря взаимодействию трёх ключевых участников: государства, бизнеса и науки [2].

Несмотря на значительные вложения в научную инфраструктуру и поддержку предпринимательства, традиционные методы взаимодействия часто оказываются малоэффективными. Ключевая проблема заключается в существовании коммуникационных и транзакционных препятствий между различными участниками процесса: бизнес зачастую не имеет достаточной информации о новейших научных достижениях, а научные учреждения сталкиваются с трудностями в коммерциализации своих исследований и поиске потенциальных клиентов. Этот разрыв существенно замедляет внедрение инноваций в реальный сектор экономики.

Исследование направлено на изучение возможностей и методов применения цифровых платформ и сервисов, разработанных Правительством Москвы, для устранения существующих препятствий и обеспечения результативного, прозрачного и расширяемого сотрудничества в рамках системы «Власть-Бизнес-Наука».

Цифровизация «Тройной спирали»

Концепция «Тройной спирали», разработанная Г. Ицковичем, представляет собой институциональную модель, объединяющую университеты, промышленность и государство. Эти три элемента взаимодействуют, создавая инновационные знания и технологии [3]. В условиях цифровой экономики данная модель претерпевает значительные изменения. Цифровые платформы становятся важными институциональными посредниками, которые снижают транзакционные издержки при поиске партнёров и информации. Они также обеспечивают стандартизацию процессов, таких как подача заявок, экспертиза и заключение контрактов. Кроме того, цифровые платформы аккумулируют и структурируют данные о спросе и предложении, делая их доступными для всех участников взаимодействия.

Таким образом, цифровая платформа становится не просто инструментом, а новой институциональной формой организации инновационного процесса, способной обеспечить бесшовную интеграцию всех трех элементов спирали.

Цифровая экосистема Москвы и роль Власти

Правительство Москвы играет важную роль в формировании современной цифровой и институциональной среды. Москва признана одним из мировых лидеров по цифровизации городской инфраструктуры и сервисов, предоставляя жителям и предпринимателям более 450 онлайн-услуг [4]. Это обширная цифровая экосистема создаёт основу для развития специализированных платформ, ориентированных на инновации.

В рамках модели «Тройной спирали» Правительство Москвы обеспечивает инфраструктурную поддержку, создавая Московский инновационный кластер, предоставляет инвестиции и субсидии, а также разрабатывает цифровые инструменты, такие как RnD HUB.

Платформа RnD HUB, инициированная Московским инновационным кластером, представляет собой инновационное цифровое решение для интеграции научных исследований и бизнеса. Этот сервис предназначен для установления прямых контактов между научными учреждениями и крупными компаниями, которые ищут специализированные технологические разработки [5].

Механизм функционирования RnD HUB

Принцип работы RnD HUB основывается на строгом разделении функций между участниками «Тройной спирали». Коммерческие предприятия выступают в роли инициаторов научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов, направляя стандартизированные запросы на решение конкретных технологических задач. На октябрь 2024 года на платформу поступило более 300 заявок от компаний, представляющих ключевые отрасли экономики, такие как нефтепереработка, транспорт, медицина и энергетика [5]. Научная составляющая формирует предложения и ресурсы, регистрируя исследовательские группы, каталогизируя компетенцию и доступное оборудование. В сервис интегрировались 14 высших учебных заведений (включая 8 национальных исследовательских университетов) и 2 научно-исследовательских института, предоставляющих доступ к более чем 400 лабораториям [5]. Государственные органы (в лице Московского инновационного кластера) выполняют функцию координатора и эксперта,

обеспечивая экспертное курирование каждого запроса, подбор оптимальной лаборатории и контроль внедрения разработок, что гарантирует прозрачность и результативность процесса.

Платформа RnD HUB устраняет дисбаланс в доступе к информации и недоверие между участниками. Она предоставляет бизнесу возможность использовать проверенные научные разработки, а науке — надёжный способ внедрения своих исследований в коммерческую сферу.

Заключение

Анализ показывает, что цифровые платформы в Москве играют ключевую роль в налаживании эффективного взаимодействия между властью, бизнесом и наукой. На примере RnD HUB видно, что создание цифрового посредника, работающего на принципах открытости и экспертного сопровождения, помогает устранить коммуникационные барьеры, быстро внедрять научные разработки в реальный сектор экономики и расширять взаимодействие, охватывая множество заявок и научных центров.

Для дальнейшего изучения необходимо оценить экономический эффект от внедрения таких платформ, а также проанализировать их влияние на формирование новой культуры инновационного сотрудничества в Москве.

Список литературы

1. TAdviser. Москва Умный город. TAdviser. [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B0_%D0%A3%D0%BC%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4 (дата обращения 23.12.2025).
2. Ицковиц Г. Модель тройной спирали. Maginnov. [Электронный ресурс]. URL: [https://maginnov.ru/assets/files/volumes/2011.04/model-trojnoj-spirali\(1\).pdf](https://maginnov.ru/assets/files/volumes/2011.04/model-trojnoj-spirali(1).pdf) (дата обращения 23.12.2025).
3. Ремесленников А.Ю. Единая цифровая платформа как инструмент взаимодействия институтов развития в контексте теории тройной спирали. Cyberleninka. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/edinaya-tsifrovaya-platforma-kak-instrument-vzaimodeystviya-institutov-razvitiya-v-kontekste-teorii-trojnoj-spirali> (дата обращения 23.12.2025).

4. РБК Тренды. 300 цифровых проектов реализуется в Москве каждый год. РБК Тренды. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/cmrm/68d28a459a7947ae081aae90> (дата обращения 23.12.2025).

5. ТАСС. Собянин: в Москве запущен сервис для взаимодействия науки и бизнеса. ТАСС. 09 октября 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/22077059> (дата обращения 23.12.2025).

© Петров Д.П.

УДК 37

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНЫМ
ОБРАЗОВАНИЕМ: ОТ АДМИНИСТРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ
К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПАРТНЕРСТВУ**

Лобастова Марина Андреевна

студент группы ГМУ-М-30-2023

Кировский филиал РАНХиГС,

и.о. заведующего Муниципальным казенным дошкольным
образовательным учреждением «Детский сад №220 г. Кирова»

Аннотация: Статья посвящена анализу эволюции систем управления дошкольным образованием в период с 1970 по 2025 гг. Рассматриваются ключевые трансформации управленческих моделей, выявляются системные проблемы современного этапа и предлагаются пути их решения. Особое внимание уделено дефициту эффективных механизмов взаимодействия между руководством дошкольной образовательной организации и родителями как ключевому барьеру на пути к качественному образованию.

Ключевые слова: дошкольное образование, система дошкольного образования в России, проблемы управления дошкольным образованием, государственное управление, взаимодействие с родителями (законными представителями).

**IMPROVING PRESCHOOL EDUCATION MANAGEMENT
SYSTEMS: FROM ADMINISTRATIVE CONTROL
TO STRATEGIC PARTNERSHIP**

Lobastova Marina Andreyevna

Abstract: This article analyzes the evolution of preschool education management systems from 1970 to 2025. Key transformations in management models are examined, systemic problems of the current era are identified, and solutions are proposed. Particular attention is paid to the lack of effective mechanisms for interaction between preschool educational institution management and parents as a key barrier to quality education.

Key words: preschool education, preschool education system in Russia, preschool education management issues, public administration, interaction with parents (legal representatives).

На современном этапе (2020-2025 гг.) управление дошкольным образованием перестает быть чисто административным процессом. В условиях глобальной цифровизации и изменения социального заказа руководители детских садов сталкиваются с необходимостью перехода к модели «открытой образовательной системы». Актуальность темы обусловлена разрывом между традиционными методами управления и новыми требованиями общества к персонализации и инклюзивности образования [7].

Сравнительный анализ показывает радикальный сдвиг в парадигме управления (таблица 1).

Таблица 1

**Сравнительный анализ моделей управления в дошкольном образовании
с 1970-2025 гг.**

Период	Модель управления	Цель управления	Роль родителей
1970-1990	Иерархическая, жестко централизованная	Обеспечение присмотра и единого идеологического стандарта	Пассивные получатели услуги
1990-2010	Переходная, децентрализация	Выживание учреждений появление вариативности программ	«Спонсоры» и «заказчики»
2010-2020	Стандартизированная (ФГОС)	Качество образовательных результатов	Субъекты образовательного процесса
2020-2025	Экосистемная, цифровая	Гибкое развитие личности управление на основе данных	Стратегические партнеры

В 1970-х управление строилось по принципу «директор-исполнитель», где основной акцент делался на санитарные нормы и соблюдение жесткого режима. К 2025 году фокус сместился на менеджмент качества, «гибких навыков» («soft skills») и создание гибкой образовательной среды [6].

На основе исследований в области педагогического менеджмента и социологии образования за 2021-2025 гг. можно выделить ряд проблем.

1. Концептуальный разрыв в моделях управления заключается в инерционности мышления. Многие руководители продолжают использовать методы «линейного администрирования», в то время как современная среда требует « сетевого лидерства». В системе 1970-х годов заведующий был «хозяйственником», следящим за нормами [7]. В такой системе решения принимаются медленно, без учета мнения педагогического коллектива и родителей (законных представителей) воспитанников, что приведет к формализму в реализации ФГОС и ФОП ДО [1]. Так, в 2026 году руководителю необходимо быть «менеджером образовательных смыслов». Важен переход к распределенному лидерству, где часть полномочий делегируется проектным группам воспитателей и родителей.

2. Несоответствие между темпами внедрения цифровых платформ и готовностью персонала ими пользоваться влечет проблему цифрового разрыва. Цифровизация в 2021-2025 гг. стала обязательной, но она же породила новую проблему — избыточность отчетности. Руководитель и педагоги тратят до 30% рабочего времени на дублирование информации в бумажных и электронных реестрах. Разрыв в цифровых компетенциях между молодыми кадрами и опытными педагогами старой школы создает внутреннюю напряженность [2]. Как минимум, необходимо внедрение систем сквозной аналитики, когда данные (посещаемость, успехи ребенка, питание) собираются автоматически и формируют отчеты без участия человека.

3. Кадровый дефицит и отсутствие «управленческого резерва» – одна из наиболее серьезных проблем современной системы управления дошкольным образованием. Научные публикации последних лет фиксируют старение управленческих кадров в дошкольном образовании. Профессия «заведующий детским садом» воспринимается как высокорисковая и эмоционально затратная при относительно невысокой (в ряде регионов) компенсации по сравнению с частным сектором [1]. Современный руководитель должен знать юриспруденцию, экономику, психологию и маркетинг. Обучение по старым программам повышения квалификации не дает этих прикладных знаний. Так, создание профессиональных сообществ заведующих для горизонтального обмена опытом и внедрение системы менторства, возможно, изменит состояние данной проблемы в ближайшем будущем.

4. «Кризис доверия» представлен конфликтом ожиданий между инновационными требованиями государства и консервативными запросами части родителей. В современных диссертациях эта проблема выделяется как

самая острая. Остановимся на ней подробнее. Родитель в настоящее время перестал быть «сторонним наблюдателем» и стал активным потребителем, а иногда и «критиком-контролером» [5]. Прежде всего это связано с отсутствием единого информационного поля. Руководство часто общается с родителями через директивы (объявления), а родители ждут диалога и индивидуального подхода. Родители требуют от сада развития «гибких навыков» (soft skills) и психологического комфорта, в то время как система управления часто сфокусирована на показателях отчетности и безопасности.

Взаимодействие с родителями (законными представителями) в 2021-2026 годах окончательно перешло из категории «сопутствующего процесса» в категорию стратегического ресурса управления. Если раньше детский сад воспринимался как закрытый институт, то сегодня это — открытая социально-педагогическая экосистема. Почему это критически важно для системы управления? Обоснование значимости взаимодействия родителей (законных представителей) и детского сада в структуре менеджмента ДОО строится на следующих факторах:

1. Снижение рисков и управление конфликтами. В условиях высокой юридической грамотности населения и «культуры жалоб» закрытость детского сада ведет к росту проверок и судебных исков со стороны родителей (законных представителей). Лояльный родитель, включенный в жизнь сада, решает конфликт на уровне воспитателя или заведующего, не обращаясь в надзорные органы. Это обеспечивает стабильность функционирования учреждения [3].

2. Маркетинговая устойчивость и конкурентоспособность. Репутация детского сада напрямую зависит от отзывов родителей, а в условиях быстрого снижения рождаемости это становится решающим фактором при выборе родителями (законными представителями) первого образовательного учреждения для своего ребенка. Создание бренда «звездной команды» (педагоги + родители) привлекает внебюджетные инвестиции и лучшие кадры. Родители становятся «амбассадорами» бренда, обеспечивая полную наполняемость групп.

3. Единство образовательной среды. Управление качеством образования невозможно, если методы воспитания в саду и дома диаметрально противоположны. Синхронизация требований сада и семьи позволяет достичь целевых ориентиров ФГОС быстрее. Это делает систему управления результативной, а не просто формально функционирующей.

Так, в современных условиях при совершенствовании системы управления дошкольным образованием необходимо уделять большое внимание взаимодействию родителей (законных представителей) воспитанников и детского сада [4].

Современная научная литература выделяет три уровня взаимодействия, которые должен выстроить эффективный руководитель с родителями (законными представителями) воспитанников:

А. Информационно-аналитический уровень — это база, управление здесь строится на прозрачности. Традиционные родительские собрания и информационные стенды потеряли свою эффективность. Родители часто получают фрагментарную информацию о жизни ребенка, что рождает тревожность и претензии [8]. Родитель должен иметь доступ к «цифровому следу» ребенка: его успехам в творчестве, физическом развитии, питании (меню детского сада) и психологическом профиле. Это снимает проблему недоверия и снижает административную нагрузку по отчетности.

Б. Просветительско-педагогический уровень («Коучинг родителей»). Руководство сада выступает как экспертный центр. Поскольку современные родители часто испытывают «дефицит педагогической компетентности», сад берет на себя роль наставника.

В. Управленческий уровень (Соучастие). Это высшая точка развития системы. Родители включаются в принятие решений: от выбора цвета стен в рекреациях до обсуждения вариативной части образовательной программы и внебюджетных средств. Это возможно через создание управляющих советов с реальными полномочиями. Управление дошкольной организацией эффективно лишь тогда, когда родитель выступает не как контролер, а как ресурсный партнер (эксперт, волонтер). Кроме того, необходимо развитие эмоционального интеллекта руководителей, совершенствование навыков медиации и фасилитации для разрешения конфликтов с законными представителями. Создание «Совета партнерства» и использование интерактивных платформ, где родители могут влиять на выбор дополнительных образовательных услуг или дизайн среды.

Таким образом, совершенствование системы управления дошкольным образованием в настоящее время невозможно без глубокой трансформации отношений с семьей. Переход от контроля к коллаборации — это единственный путь преодоления системного кризиса. Управление должно стать прозрачным, цифровым и ориентированным на создание сообщества вокруг ребенка.

Список литературы

1. Белоусова Р.Ю. Управление ДОО в условиях нового законодательства / Р.Ю. Белоусова, А.Н. Новоселова, Н.М. Подоплелова. – Москва: Сфера, 2016.
2. Бодренко Г.В. Управление дошкольной образовательной организацией в современных условиях как фактор эффективности образования и воспитания / Г.В. Бодренко // Вопросы дошкольной педагогики. – 2018. – № 2(12). – С. 1-3 Электронный ресурс (<https://moluch.ru/th/1/archive/87/3110>).
3. Виноградова Н.А. Управление дошкольным образованием / Н.А. Виноградова. – Москва: Юрайт, 2020.
4. Гончарова И.И. Организация ранней профориентации детей старшего дошкольного возраста в ходе проектной деятельности / И.И. Гончарова, М.И. Васильева // Мир науки, культуры, образования. – 2022. – № 5(96). – С. 100-104.
5. Гриценко Н.В. Специфика управления дошкольной образовательной организацией / Н.В. Гриценко // Вопросы дошкольной педагогики. – 2020. – № 6(33). – С. 2-6 (электронный ресурс <https://moluch.ru/th/1/archive/170/5335>).
6. Майер А.А. Управление ДОО: современные требования: методические рекомендации [Текст] / А.А. Майер. – Самара: Вектор, 2020.
7. Смирнова Т.А. Совершенствование системы государственного управления образованием. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2019.
8. Цыганкова Л.А. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в сфере дошкольного образования / Л.А. Цыганкова // Политика, экономика и инновации. – 2020. – № 4 (33). – С. 8-12.

© Лобастова М.А.

ХАРАКТЕРИСТИКА МИНИСТЕРСТВА СПОРТА АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

Румянцева Анастасия Михайловна

студент

Научный руководитель: **Румянцева Ольга Анатольевна**

к.п.н.

ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный
университет им. М.В. Ломоносова»

Аннотация: В статье рассматривается структура, функции и территориальное расположение Министерства спорта Архангельской области, его подведомственные учреждения. Дается оценка организационно-правовой формы учреждений, анализируются преимущества расположения министерства в центре города, а также логистические особенности взаимодействия с удаленными подразделениями. Выделены ключевые направления деятельности министерства.

Ключевые слова: региональная власть, Архангельская область, учреждения, сфера физической культуры и спорта, полномочия.

CHARACTERISTICS OF THE MINISTRY OF SPORTS OF THE ARKHANGELSK REGION

Rumyantseva Anastasia Mikhailovna

Scientific adviser: **Rumyantseva Olga Anatolyevna**

Abstract: The article examines the structure, functions and territorial location of the Ministry of Sports of the Arkhangelsk Region and its subordinate institutions. An assessment of the organizational and legal form of the institutions is given, the advantages of the ministry's location in the city center are analyzed, as well as the logistical features of interaction with remote units. The key areas of the Ministry's activity are highlighted.

Key words: regional authority, Arkhangelsk region, institutions, sphere of physical culture and sports, authority.

Несколько министерств в структуре правительства Архангельской области изменили свои названия и функции в 2020 году: решение прописано в Указе губернатора № 156-у региона от 29 октября 2020 г. Исходя из документа, агентство по спорту преобразуется в министерство по делам молодежи и спорту АО. Позднее Министерство по делам молодежи и спорту АО в результате реорганизации с 01 мая 2022 года переименовано в Министерство спорта Архангельской области (далее – Минспорта АО). Государственный орган отвечает за функции, связанные со спортом и физической культурой, а агентство по делам молодежи – за молодежную политику и патриотическое воспитание.

Подведомственные организации – это учреждения, которые создаются органами государственного управления для выполнения определённых работ и услуг, реализации мероприятий в сфере функционирования данного органа власти. В подчинении Минспорта АО находятся 4 учреждения:

- ГАУ АО «Спортивная школа олимпийского резерва «Поморье» (далее – ГАУ АО «Поморье»);
- ГАУ АО «Спортивно-адаптивная школа паралимпийского и сурдлимпийского резерва» (далее – ГАУ АО «САШ ПСР»);
- ГАУ АО «Региональный центр спортивной подготовки «Водник» (далее – ГАУ АО «Водник»);
- ГАУ АО «Спортивная школа олимпийского резерва «Устьянский лыжный клуб» (далее – ГАУ АО «УЛК»).

Каждому учреждению переданы определенные функции министерства. Спортивно-адаптивная школа паралимпийского и сурдлимпийского резерва отвечает за развитие спорта для людей с ограниченными возможностями здоровья. «Устьянский лыжный клуб», расположенный в другом муниципальном образовании, отвечает за выполнение функций министерства на этой территории. Более того, он специализируется на развитии лыжного спорта (благодаря соседству с горнолыжным курортом «Малиновка», принадлежащим Минспорту АО) и хоккея для детей. Региональный центр спортивной подготовки «Водник» отвечает за осуществление, организацию и проведение физкультурных и спортивных мероприятий областного, всероссийского и международного уровней на территории региона. Спортивная школа олимпийского резерва «Поморье» обеспечивает подготовку спортивного резерва для спортивных сборных команд Архангельской области и Российской Федерацией по различным видам спорта и реализует программы спортивной

подготовки. Таким образом, функции распределены между ними рационально: каждая организация сосредоточена на своей сфере деятельности, что способствует успешному развитию сферы в регионе. Более того, четыре подведомственных учреждения являются оптимальным числом для Минспорта региона, поскольку они отвечают за определенные полномочия, переданные им. Если бы организации создавались по другому принципу, например по видам спорта, их было бы более 20, что являлось бы неэкономичным и неэффективным. Взаимодействие с таким количеством учреждений затруднит работу органов власти, потребует значительных временных затрат на документооборот и сделает полноценный контроль невозможным из-за нехватки кадров и средств в Минспорта АО.

Все учреждения имеют единую организационно-правовую форму – ГАУ (государственное автономное учреждение субъекта РФ). Финансирование таких организаций осуществляется из регионального бюджета, при этом автономные учреждения, в отличие от бюджетных, обладают большей финансовой самостоятельностью и правом на внебюджетные заработки, оставаясь некоммерческими структурами для оказания государственных услуг. Минспорта АО находится по адресу: г. Архангельск, ул. Свободы, д. 8. Рядом расположены и другие государственные учреждения, что позволяет им взаимодействовать с различными органами власти в одном месте, а для населения сокращает время и упрощает процесс получения услуг.

На рис. 1 представлены расположение Минспорта АО и его подведомственных учреждений.

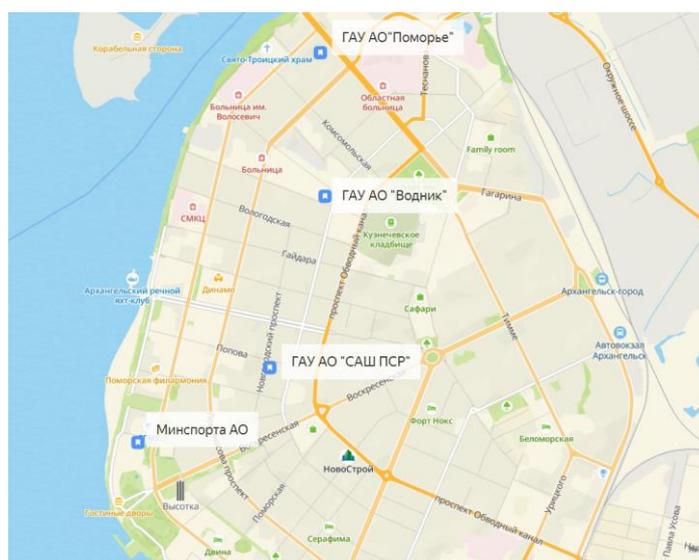


Рис. 1. Расположение подведомственных учреждений Минспорта АО на карте г. Архангельск

Расстояние между Минспорта АО и тремя организациями составляет не более трёх километров, что свидетельствует о близком расположении ведомств друг к другу. Благодаря этому руководство может легко контролировать организации и оперативно передавать им нужную информацию или запрашивать её, обеспечивая быстрое и чёткое взаимодействие. Однако спортивная школа олимпийского резерва «Устьянский лыжный клуб» расположена достаточно далеко, во-первых, в другом муниципальном образовании – Устьянском муниципальном округе, во-вторых, расстояние между Архангельском и деревней Малиновка, где располагается спортивная школа, составляет 600 километров, в-третьих, до пункта назначения можно добраться на поезде или автомобиле, причём второй вариант предпочтительнее для населения (в целом дорога занимает около семи часов). Такое далекое расстояние от центрального органа управления несколько затрудняет контроль и взаимодействие, но эффективным решением является использование видео-конференц-связи (далее – ВКС).

Следующим пунктом мы рассмотрим основные направления деятельности, прописанные в Постановлении Правительства Архангельской области от 15 декабря 2020 г. N 869-пп «Об утверждении положения о министерстве спорта Архангельской области». Согласно этому документу госорган выполняет определенные функции в области ФКиС, перечислим некоторые из них, которые считаем наиболее важными:

- развитие сферы физической культуры и спорта на территории субъекта РФ;
- формирование и утверждение перечня значимых официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий. Разработка и утверждение календарного плана физкультурных и спортивных мероприятий Архангельской области до начала соответствующего календарного года (далее – КПАО);
- содействие развитию массового спорта, спорта высших достижений и профессионального спорта;
- формирование и ведение реестра объектов спорта, находящихся на территории Архангельской области;
- организация и проведение чемпионатов, первенств и кубков России по видам спорта совместно с общероссийскими спортивными федерациями [Ошибка! Источник ссылки не найден].

Составление КПАО является наиболее трудозатратным направлением деятельности Минспорта АО, так требует участия нескольких субъектов: министра, подведомственных учреждений, отдела госоргана, спортивных региональных федераций и спортивных клубов. Наиболее дорогостоящая функция министерства – проведение соревнований на территории субъекта и отправка сборных команд региона за его пределы, а также обеспечение их всем необходимым для участия в соревнованиях. Этот процесс и помощь в развитии массового вида спорта занимает больше всего времени, так как это продолжается в течение года.

Главная цель Минспорт АО – развитие физической культуры и спорта на территории субъекта, что выражается в пропаганде здорового образа жизни, оказании поддержки муниципальным образованиям в сфере массового спорта, а также в развитии спорта высших достижений через материальное, нематериальное обеспечение сборных команд региона, строительство новых спортивных объектов и разработка КПАО. Именно КПАО и Единый календарный план определяют карьерный рост спортсменов, так как участие в регламентированных ими соревнованиях позволяет выполнять нормативы и получать спортивные звания.

Минспорта АО расположено в центре города, что обеспечивает ряд преимуществ: оперативное взаимодействие с другими государственными органами и удобную транспортную доступность для жителей региона. Размещение министерства в центре города повышает его видимость и престиж, демонстрируя важность организации и её деятельности обществу. Что касается подведомственных учреждений, то большинство из них находится на расстоянии не более 3-х километров, что облегчает взаимодействие и контроль. Однако одно из подразделений расположено в 600 километрах от главного управления, поэтому для связи с ним эффективно использовать ВКС.

Список литературы

1. Архангельская область. Постановление. Об утверждении Положения о министерстве спорта Архангельской области [Электронный ресурс] : Постановление правительства Архангельской области от 15 декабря 2020 г., № 869-пп (ред. от 07.06.2024) – Электрон. дан. – Режим доступа:

<https://docs.cntd.ru/document/574822521?ysclid=lyeuawv9rd186353933>, (дата обращения 14.01.2026). – Загл. с экрана.

2. Правительство Архангельской области [Электронный ресурс]: Министерство спорта Архангельской области; URL: <https://dvinaland.ru/gov/iogv/minms/>

© Румянцева А.М.

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Хорошев Николай Владимирович

студент магистратуры

Научный руководитель: **Юрасов Александр Борисович**

кандидат педагогических наук, доцент

Руководитель образовательной программы: **Сальникова Т.С.**

кандидат экономических наук, доцент

АНОВО «Московский международный университет»

Аннотация: Современные организации сталкиваются с необходимостью эффективного управления человеческими ресурсами для достижения устойчивого развития и конкурентных преимуществ. Человеческий капитал играет ключевую роль в повышении производительности труда, инновационном развитии и стратегическом росте компании. В статье анализируются основные подходы к формированию и управлению человеческими ресурсами, оцениваются их влияние на эффективность работы организации, а также рассматриваются механизмы мотивации, обучения и профессионального развития сотрудников.

Ключевые слова: человеческий капитал, управление персоналом, мотивация, обучение, кадровая политика, эффективность труда.

**FEATURES OF FORMATION AND MANAGEMENT OF HUMAN
RESOURCES IN AN ORGANIZATION**

Khoshchev Nikolai Vladimirovich

master's student

Scientific advisor: **Yurasov Alexander Borisovich**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

Head of the educational program: **Salsnikova T.S.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Moscow International University

Abstract: Modern organizations face the need for effective human resource management to achieve sustainable development and competitive advantages. Human capital plays a key role in improving labor productivity, fostering innovation, and strategic growth of the company. This article analyzes the main approaches to the formation and management of human resources, assesses their impact on the organization's performance, and examines the mechanisms of motivation, training, and professional development of employees.

Key words: human capital, personnel management, motivation, training, personnel policy, labor efficiency.

Человеческий капитал является основным двигателем развития общества и наиболее значимым элементом в структуре любой экономики.

В современном мире понятие «человеческий капитал» становится всё более значимым не только для теоретиков экономики, но и для конкретных компаний. Перспективы глобальной экономики в XXI веке определяются сменой фокуса с индустриальной модели, доминировавшей в механизированном производстве, к постиндустриальной стадии, акцентирующей внимание на услугах, науке и образовании. Хотя производство материальных благ по-прежнему важно, его экономическая результативность всё больше зависит от применения квалифицированных специалистов, инновационных знаний, технологий и методов управления [4, с. 439]

Одной из ключевых характеристик человеческого капитала является его способность к саморазвитию, то есть человеческий капитал, интегрированный с индивидуумом, способен самостоятельно увеличивать свои ресурсы, развивать необходимые творческие качества и характеристики. Некоторые учёные утверждают, что человеческий капитал состоит из знаний, умений, мотивации каждого индивида. Вложения в его развитие могут включать образование, приобретение профессионального опыта, заботу о здоровье, географическую мобильность, а также поиск информации.

Также, человеческий капитал можно определить как уникальный капитал, включающий интеллектуальные способности и практические навыки, приобретённые через образование и профессиональную деятельность. Это определение подчеркивает, что наличие человеческого капитала предполагает способность людей к активному участию в производственном процессе [8, с. 66]. Особенности и специфика человеческого капитала демонстрируются

во всей полноте на рисунке 1, который иллюстрирует его важные аспекты в контексте современных производственных и социальных требований.



Рис. 1. Специфические особенности понятия «человеческий капитал» [9, с. 98]

Особенности формирования человеческого капитала:

1. Привлечение талантов. Процесс начинается с привлечения правильных людей через эффективный рекрутинг, который ориентирован на выявление кандидатов с необходимыми навыками и потенциалом для развития.

2. Оценка и развитие. Регулярная оценка компетенций и производительности сотрудников позволяет идентифицировать потребности в обучении и развитии, что является основой для планирования образовательных программ.

3. Обучение и развитие. Инвестиции в обучение и профессиональное развитие сотрудников увеличивают их квалификацию и способствуют росту человеческого капитала.

4. Мотивация и удержание. Разработка мотивационных программ, включая системы вознаграждений, карьерное развитие и создание положительной рабочей среды, способствует удержанию ценных кадров [1, с. 68].

Управление человеческим капиталом заключается в следующих направлениях:

1. Стратегическое планирование. Интеграция стратегий управления человеческим капиталом с общей стратегией компании обеспечивает согласованность целей и ресурсов.

2. Производительность и оценка. Использование систем оценки производительности для мониторинга и управления результатами работы сотрудников.

3. Культура и лидерство. Формирование культуры организации, поддерживающей инновации и непрерывное обучение, и развитие эффективного лидерства, способствующего развитию человеческого капитала.

4. Технологии и инновации. Применение современных технологий для управления человеческим капиталом, таких как системы управления ресурсами организации (ERP), системы управления обучением (LMS) и инструменты аналитики данных для более эффективного планирования и принятия решений [7, с. 142].

Развитие человеческого капитала признается одной из наиболее значимых инвестиций, которые может совершить организация. Оно направлено не только на повышение непосредственной производительности, но и на долгосрочное устойчивое развитие, способность организации быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и технологическим инновациям.

Аспекты управления человеческим капиталом в организации охватывают следующие направления:

1. Обеспечение соответствия численности и компетенции человеческого капитала стратегическим потребностям организации. Включает в себя подбор достаточного числа профессионалов с нужной квалификацией для исполнения корпоративных задач.

2. Эффективное использование индивидуальных и коллективных потенциалов. Заключается в использовании личных качеств и умений сотрудников в сочетании с динамикой групповой работы для повышения результативности производственного процесса [5, с. 63].

3. Создание оптимальных условий для качественной работы. Разработка и поддержание такой рабочей среды, которая способствует продуктивности, порядочности, мотивации и самостоятельности работников, а также стимулирует развитие коммуникативных навыков и содействия в команде.

4. Поощрение долгосрочной приверженности работников организации. Становление лояльного и преданного коллектива как основного элемента

возврата инвестиций в рекрутинг, образовательные программы и развитие карьеры персонала [6, с. 47].

5. Удовлетворение профессиональных интересов и личных стремлений сотрудников. Предоставление возможностей для осуществления профессиональных амбиций в контексте работы, карьерного продвижения и иных аспектов профессионального роста [10, с. 45].

Эти аспекты играют ключевую роль в создании устойчивой и конкурентоспособной организационной среды, где человеческий капитал выступает в роли основного актива, определяющего успех и инновационное развитие компании.

Анализ управления человеческим капиталом организации играет критическую роль в оптимизации её эффективности и конкурентоспособности. Это не только помогает оценить, насколько эффективно используются навыки и знания сотрудников, но и определяет потенциальные области для дальнейшего развития и улучшения. Управление человеческим капиталом включает в себя всё от найма, обучения и развития персонала до его мотивации и удержания, что требует тщательного и продуманного подхода [3, с. 124].

Такой анализ позволяет выявить, какие инвестиции в персонал приносят наибольшую отдачу, а также какие области требуют дополнительного внимания или пересмотра стратегии. Это включает в себя анализ производительности, эффективности обучения и развития программ, здоровья и благополучия сотрудников, а также меры по их мотивации и удержанию. Понимание этих аспектов помогает лидерам организации принимать информированные решения, направленные на усиление внутренних ресурсов, что, в свою очередь, приводит к улучшению качества работы, увеличению продуктивности и, как результат, к росту доходов предприятия [2, с. 102].

Кроме того, эффективное управление человеческим капиталом способствует созданию здоровой и продуктивной рабочей среды, что существенно влияет на корпоративную культуру и общее удовлетворение работой среди сотрудников. Это также позволяет организациям лучше адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и технологическим трендам, поскольку владение актуальными знаниями и навыками напрямую влияет на способность компании оставаться на передовой конкурентной борьбы.

Список литературы

1. Ахмадова М.А. Правовое регулирование в сфере интеллектуальной собственности как фактор роста или сдерживания развития технологического предпринимательства// Право и политика, 2024. – № 12. – С. 65 – 70.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2021. – 352 с.
3. Курбангалеева К.Э. Современные аспекты организации кадровой политики на предприятии // Молодой ученый. – 2015. – № 12 (92). – С. 438-441.
4. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2018. - 62 с.
5. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М.: Инфра-М, 2007. – 260 с.
6. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов. - М.: Юрайт, 2020. - 354 с.
7. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. – М.: Юрайт, 2020. – 202 с.
8. Туманов М.Д. Кадровая политика, как деятельность по созданию трудового коллектива // Молодежь и наука. – 2017. – № 1. – С. 97-103.

© Хорошев Н.В.

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК УСЛОВИЕ ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Проскурин Илья Игоревич

студент магистратуры

АНОВО «Московский международный университет»

Научный руководитель: **Мокеева Елена Юрьевна**

кандидат экономических наук, доцент

АНОВО «Московский международный университет»

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты формирования и развития кадрового потенциала муниципальной организации как ключевого фактора её конкурентоспособности. На примере Муниципального общеобразовательного учреждения «Никитская средняя общеобразовательная школа» проанализированы особенности кадровой политики, структура персонала, уровень квалификации и мотивации работников. Обоснована взаимосвязь между качеством кадрового потенциала и эффективностью функционирования образовательной организации в условиях модернизации системы муниципального управления. В работе применены современные подходы к оценке кадрового потенциала, включая компетентностный, стратегический и социокультурный. На основе проведённого анализа предложены направления совершенствования кадровой политики школы, направленные на повышение её конкурентоспособности на муниципальном уровне.

Ключевые слова: кадровый потенциал, конкурентоспособность, муниципальная организация, образовательное учреждение, кадровая политика, развитие персонала, компетенции, управление человеческими ресурсами.

THE PERSONNEL POTENTIAL OF A MUNICIPAL ORGANIZATION AS A CONDITION OF ITS COMPETITIVENESS

Proskurin Ilya Igorevich

Moscow International University

Scientific advisor: **Mokeeva Elena Yuryevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Abstract: The article discusses the theoretical and practical aspects of the formation and development of the human resources potential of a municipal organization as a key factor in its competitiveness. Using the example of the Nikitskaya Secondary School, the article analyzes the features of personnel policy, the structure of personnel, and the level of qualification and motivation of employees. The article substantiates the relationship between the quality of human resources potential and the effectiveness of the educational organization's functioning in the context of modernizing the municipal management system. The article applies modern approaches to assessing human resources potential, including competence-based, strategic, and sociocultural approaches. Based on the analysis, the paper proposes ways to improve the school's personnel policy in order to increase its competitiveness at the municipal level.

Key words: human resources, competitiveness, municipal organization, educational institution, personnel policy.

В условиях современной социально-экономической трансформации муниципальные организации оказываются в ситуации нарастающей конкуренции за ограниченные ресурсы — кадровые, финансовые и социальные. Для образовательных учреждений, функционирующих в муниципальной системе, фактор кадрового потенциала становится определяющим в обеспечении устойчивости и эффективности деятельности. Исследователи отмечают, что конкурентоспособность муниципальных структур в значительной степени зависит не только от материально-технических или финансовых ресурсов, но прежде всего от качества человеческого капитала, от уровня профессиональной компетентности и мотивации работников [1, с. 42].

Актуальность темы обусловлена тем, что кадровый потенциал рассматривается не просто как совокупность работников, а как динамическая система, способная обеспечивать адаптацию организации к изменениям внешней среды [2, с. 65]. В контексте муниципального образования особое значение приобретает развитие кадрового потенциала педагогических коллективов, от которых напрямую зависит качество предоставляемых образовательных услуг и удовлетворённость потребителей — учащихся, родителей и муниципальных властей.

Термин «*кадровый потенциал*» в отечественной науке трактуется как совокупность количественных и качественных характеристик персонала, определяющих способность организации достигать стратегических целей

[3, с. 28]. Включая профессиональные знания, навыки, опыт, ценностные ориентации и мотивацию работников, кадровый потенциал представляет собой ядро конкурентоспособности любой организации.

По мнению А.Я. Кибанова, кадровый потенциал — это «интегральная характеристика человеческих ресурсов, выражающая их способность к развитию и адаптации в интересах организации» [5, с. 43]. А.Ю. Тюменцева дополняет это определение стратегическим аспектом, отмечая, что кадровый потенциал необходимо рассматривать как управляемый ресурс, способный формировать долгосрочные конкурентные преимущества [7, с. 643].

В современной управленческой науке выделяются три ключевых подхода к анализу кадрового потенциала:

1. Компетентностный подход, ориентированный на измерение уровня профессиональных и личностных компетенций [4, с. 116];
2. Стратегический подход, предполагающий интеграцию кадровой политики в систему стратегического планирования организации [2, с. 91];
3. Инновационно-ориентированный подход, акцентирующий внимание на способности персонала к самообновлению, обучению и внедрению инноваций [3, с. 104].

Особенностью муниципальных образовательных организаций является необходимость сочетания всех трёх подходов, поскольку педагогическая деятельность требует высокой профессиональной компетенции, стратегического видения и готовности к инновациям.

Конкурентоспособность муниципальной организации определяется её способностью эффективно удовлетворять потребности населения в качественных услугах при рациональном использовании ресурсов [2, с. 97]. Для образовательных учреждений это означает обеспечение высокого качества образования, внедрение инновационных технологий обучения и воспитания, формирование позитивного имиджа в образовательном пространстве муниципалитета [5].

Кадровый потенциал выступает в этом контексте как внутренний источник конкурентных преимуществ [3, с. 119]. Чем выше уровень профессионализма, мотивации и вовлечённости работников, тем больше потенциал организации к инновационному развитию. В современных условиях дефицита квалифицированных педагогов и высокой миграции кадров кадровая политика становится стратегическим инструментом конкурентной устойчивости.

Эффективное использование кадрового потенциала включает три взаимосвязанных направления:

- управление компетенциями персонала (система повышения квалификации, оценка и развитие компетенций);
- управление мотивацией (создание системы поощрений и нематериальных стимулов);
- формирование корпоративной культуры, способствующей сплочению коллектива и развитию профессиональных ценностей [4, с. 131].

Исследование проводилось на основе анализа кадровой документации, статистических данных, анкетирования и экспертных оценок сотрудников школы [4, с. 137]. Муниципальное общеобразовательное учреждение «Никитская СОШ» объединяет 312 обучающихся и 28 педагогов, что позволяет отнести её к школам среднего размера в муниципальной системе образования.

Анализ структуры кадров показал, что 71% педагогов имеют высшее образование, 46% обладают высшей или первой квалификационной категорией. Средний возраст работников — 43 года, при этом 57% педагогов имеют стаж более 15 лет. Таким образом, кадровый потенциал школы можно охарактеризовать как профессионально зрелый, но требующий обновления и притока молодых специалистов.

Среди сильных сторон кадрового потенциала отмечаются высокая квалификация и устойчивость коллектива, наличие традиций профессионального сотрудничества, высокая степень ответственности педагогов [3, с. 128]. Вместе с тем выявлены проблемные зоны: недостаточная инновационная активность части педагогов, ограниченные возможности для повышения квалификации, отсутствие системной программы наставничества и недостаточная гибкость мотивационных механизмов [2, с. 111].

Для повышения конкурентоспособности муниципального образовательного учреждения необходимо системное развитие кадрового потенциала. В качестве приоритетных направлений в МОУ «Никитская СОШ» предлагаются следующие меры [4, с. 141]:

1. Создание системы стратегического планирования кадровой работы. Разработка кадровой стратегии школы должна включать прогноз кадровых потребностей, формирование банка данных о компетенциях сотрудников и план их профессионального роста.

2. Совершенствование системы повышения квалификации. Необходим переход от формального участия педагогов в курсах к

индивидуальным траекториям профессионального развития, включая онлайн-обучение, проектные школы и стажировки [6].

3. Введение системы наставничества. Опытные педагоги могут стать наставниками для молодых специалистов, что позволит ускорить адаптацию, сохранить корпоративные традиции и передать лучшие практики [3, с. 142].

4. Развитие системы мотивации. Следует расширять спектр нематериальных стимулов: поощрение инициатив, признание достижений, гибкие формы распределения нагрузки и участие педагогов в управлении школой [1, с. 76].

5. Формирование инновационной корпоративной культуры. Важным направлением является развитие атмосферы сотрудничества, открытости к эксперименту и взаимной поддержки [2, с. 123]. Это способствует повышению вовлечённости и ответственности сотрудников за результаты работы учреждения.

Комплексная реализация этих направлений позволит укрепить кадровый потенциал школы, повысить эффективность педагогической деятельности и улучшить конкурентные позиции учреждения в муниципальной образовательной среде [4, с. 145].

Анализ деятельности МОУ «Никитская СОШ» подтверждает, что кадровый потенциал является системообразующим фактором эффективности и конкурентоспособности организации. При этом качество кадрового потенциала зависит не только от уровня профессиональной подготовки работников, но и от условий, создаваемых для их профессионального и личностного развития [3, с. 149].

Результаты исследования согласуются с общими тенденциями развития муниципальных образовательных учреждений России, где наблюдается необходимость сочетания традиционных форм педагогической работы с инновационными подходами к управлению человеческими ресурсами. Внедрение механизмов кадрового менеджмента, систематическая оценка компетенций, а также активное участие педагогов в стратегическом управлении школой позволяют достичь синергетического эффекта — роста профессионального мастерства, удовлетворённости трудом и улучшения образовательных результатов [1, с. 84].

Таким образом, кадровый потенциал муниципальной организации представляет собой основу её устойчивого развития и конкурентоспособности. На примере МОУ «Никитская средняя общеобразовательная школа» показано,

что эффективность образовательного учреждения во многом определяется уровнем профессиональной компетентности, мотивации и вовлечённости педагогов. Современные вызовы требуют перехода от административного к стратегическому управлению кадрами, где центральным элементом становится развитие человеческого капитала.

Внедрение системной кадровой политики, направленной на повышение квалификации, наставничество, стимулирование инновационной активности и формирование корпоративной культуры, позволяет значительно укрепить кадровый потенциал школы. Реализация данных мер обеспечит рост качества образования, повышение имиджа учреждения и укрепление его позиций в муниципальной образовательной среде.

Список литературы

1. Федеральный закон Об образовании в Российской Федерации : федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 24.04.2024).
2. Стратегия развития национальной системы квалификаций Российской Федерации на период до 2030 года : Одобрена Национальным советом при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (протокол от 12 марта 2021 года № 51) — Москва, 2021. — 45 с.
3. Дубовицкая, Т.Д. Диагностика уровня профессиональной направленности // Психологическая наука и образование. — 2004. — № 2. — с. 82-86.
4. Гончарова С. Г. Документ в современном обществе: искусственный интеллект и цифровая трансформация/ С. Г. Гончарова. — Екатеринбург: 2024. — 600 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 695 с.
6. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов. — Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. — 312 с.
7. Тюменцева А. И. кадровый инновационный потенциал в структуре инновационного потенциала организации: Аллея науки. — 2018. — Т. 2. — № 6 (22) — 652-656 с.

© Проскурин И.И.

СЕКЦИЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ ТНК ИНДУСТРИИ МОДЫ В УСЛОВИЯХ ФРАГМЕНТАЦИИ МИРОВОГО РЫНКА ОДЕЖДЫ

Долженко Игорь Борисович
генеральный директор
ООО «ДЕЛЬТА КОНСАЛТИНГ»

Аннотация: Статья исследует феномен стратегических альянсов транснациональных корпораций (ТНК) индустрии моды как ключевую адаптационную стратегию в условиях нарастающей фрагментации мирового рынка. В центре внимания — кооперативные модели, выходящие за рамки традиционного конкурентного противостояния: консорциумы по разработке и внедрению устойчивых материалов, совместные логистические и цифровые платформы, отраслевые коалиции для стандартизации ESG-требований. На основе теории сетей и бизнес-экосистем анализируется, как альянсы позволяют ТНК преодолевать ограниченность индивидуальных ресурсов, распределять риски и инвестиции в инновации, создавая коллективные институты для адаптации к системным вызовам. Делается вывод, что в современной фрагментированной среде успех определяется не только внутренней эффективностью, но и способностью к формированию и участию в устойчивых кооперативных сетях, трансформирующих логику конкуренции в логику экосистемной кооперации.

Ключевые слова: международное разделение труда, МРТ, мировой рынок одежды, мировой рынок, международная торговля, глобальные цепочки создания стоимости, ГЦСС, стратегические альянсы, транснациональные корпорации, ТНК индустрии моды, фрагментация рынка, бизнес-экосистемы.

STRATEGIC ALLIANCES OF FASHION INDUSTRY TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN THE CONTEXT OF FRAGMENTATION OF THE GLOBAL CLOTHING MARKET

Dolzhenko Igor Borisovich

Abstract: This article explores the phenomenon of strategic alliances among transnational corporations (TNCs) in the fashion industry as a key adaptation strategy

in the face of increasing global market fragmentation. It focuses on cooperative models that go beyond traditional competitive confrontation: consortia for the development and implementation of sustainable materials, joint logistics and digital platforms, and industry coalitions for the standardization of ESG requirements. Drawing on network and business ecosystem theory, it analyzes how alliances enable TNCs to overcome the limitations of individual resources, share risks and investments in innovation, and create collective institutions for adapting to systemic challenges. It concludes that in today's fragmented environment, success is determined not only by internal efficiency but also by the ability to form and participate in sustainable cooperative networks that transform the logic of competition into the logic of ecosystem cooperation.

Key words: international division of labor, global clothing market, world market, international trade, global value chains, GVCs, strategic alliances, transnational corporations, fashion industry TNCs, market fragmentation, business ecosystems.

ВВЕДЕНИЕ

Современный мировой рынок одежды характеризуется переходом от относительно устойчивой динамики глобализации к эпохе фрагментации [8, 10]. Этот процесс обусловлен переплетением геополитических напряженностей, дивергенцией торговых правил и технологических стандартов, а также радикальным усилением требований к экологической и социальной ответственности бизнеса. Традиционные стратегии ТНК, основанные на индивидуальной оптимизации глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС) и прямом конкурентном противостоянии, сталкиваются с растущими ограничениями [4, 9]. Системные вызовы, такие как декарбонизация, переход к циркулярной экономике, необходимость сквозной цифровой трансформации и обеспечение прозрачности цепочек поставок, требуют колоссальных инвестиций и компетенций, часто превосходящих возможности даже крупнейших корпораций. В этих условиях на первый план выходят формы межфирменного сотрудничества, позволяющие объединять ресурсы, знания и рыночное влияние [1, 5]. Целью исследования является анализ стратегических альянсов ТНК индустрии моды как механизма кооперативной адаптации к фрагментации рынка. Задачи включают: 1) концептуализацию альянсов в рамках теории сетей и бизнес-экосистем; 2) классификацию и сравнительный анализ ключевых типов кооперативных

моделей (технологические консорциумы, логистические платформы, отраслевые коалиции); 3) оценку их роли в преодолении ограничений индивидуальных корпоративных стратегий и создании новых институциональных решений для отрасли.

МЕТОДОЛОГИЯ

Методологической основой исследования выступает качественный анализ примеров, с учетом теоретических рамок сетевого подхода и концепции бизнес-экосистем в международном бизнесе [5, 7]. Эмпирическую базу составили данные из открытых источников: официальные материалы и пресс-релизы ключевых отраслевых альянсов, публичные отчеты ТНК индустрии моды об участии в партнерствах, аналитические обзоры консалтинговых компаний [12]. Основными методами выступили сравнительно-сопоставительный анализ различных форматов кооперации (консорциум, совместное предприятие, некоммерческое партнерство) и контент-анализ нарративов компаний-участников для выявления декларируемых целей и достигаемых синергий [11, 14, 17]. Фокус сделан на альянсах, созданных за последние 8-10 лет, что позволяет исследовать актуальные адаптационные практики.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведенный анализ эмпирических данных и корпоративных стратегий демонстрирует, что в условиях фрагментации глобального рынка одежды стратегические альянсы транснациональных корпораций (ТНК) эволюционировали из инструмента тактической оптимизации в системный механизм коллективной адаптации и создания новой рыночной инфраструктуры. Этот процесс отражает фундаментальный сдвиг от конкурентной парадигмы, ориентированной на индивидуальное превосходство, к экосистемной логике, где устойчивость и инновационный потенциал формируются в сетевых взаимодействиях [11].

Кооперация в сфере инноваций и устойчивых материалов. Одним из наиболее ярких проявлений новой логики является формирование консорциумов и открытых партнерств для разработки и масштабирования альтернативных материалов. Вызовы, связанные с декарбонизацией и зависимостью от ископаемого сырья, требуют капиталоемких НИОКР, которые зачастую неподъемны для одной компании. Например, для создания промышленных мощностей по производству переработанного полиэстера из пластиковых отходов океана требуются инвестиции в сотни миллионов долларов. В ответ на это возникли партнерства, такие как инициатива «Fashion

for Good», объединяющая более 150 брендов, производителей и инноваторов для тестирования и внедрения циркулярных технологий [14, 17]. Совместный проект консорциума, включающего Adidas, Kering и Stella McCartney, по разработке биоразлагаемой спортивной одежды на основе грибного мицелия, позволил сократить сроки вывода материала на рынок с прогнозируемых 7-10 лет до 3-4 лет. Другой пример — альянс «The New Cotton Project», финансируемый ЕС и объединяющий 12 компаний (включая H&M, Adidas и Bestseller), который к 2023 году достиг мощности по производству 5000 тонн инновационного целлюлозного волокна из текстильных отходов в год, демонстрируя жизнеспособность замкнутого цикла [13]. Вложения в такие консорциумы позволяют распределить технологические риски, совокупный объем которых для отрасли в сфере «зеленых» материалов оценивается экспертами в \$20-30 млрд до 2030 года.

Происходит формирование совместной логистической и цифровой инфраструктуры. Фрагментация торговых маршрутов и рост логистических издержек, которые в пиковые периоды 2021-2022 гг. достигали до 10% от себестоимости товара, вынудили даже конкурентов объединять усилия в оптимизации цепочек поставок [3, 9]. Ключевым трендом стало создание совместных региональных логистических хабов и цифровых платформ для управления прозрачностью. Консорциум нескольких европейских ритейлеров, включая Inditex и H&M Group, инвестировал в 2022 году около €80 млн в развитие мультимодального распределительного центра в Роттердаме, что позволило на 15-20% сократить логистические издержки за счет консолидации потоков и оптимизации загрузки контейнеров. Еще одним примером является отраслевая платформа «TrusTrace» по отслеживанию цепочек поставок сырья, которая используется более чем 50 ведущими брендами, включая конкурирующие PUMA и Filippa K. Ее внедрение позволило партнерам сократить время на верификацию происхождения устойчивого хлопка с нескольких недель до 48 часов, одновременно снизив административные затраты на аудит в среднем на 25% [18].

Наиболее системный ответ на фрагментацию — создание наднациональных отраслевых коалиций, которые берут на себя функцию выработки общих правил и стандартов, формируя основу для предсказуемости в нестабильной среде [1, 10]. Партнерство Sustainable Apparel Coalition (SAC), основанное в 2011 году, к 2023 году объединила более 280 членов, представляющих около 50% мирового рынка одежды и обуви. Ее ключевой

инструмент — индекс Higg Index — стал де-факто стандартом для измерения экологического и социального воздействия, используемым как Nike, так и Amazon. Это коллективное действие позволило снизить транзакционные издержки на ESG-отчетность и верификацию для отдельной компании в среднем на 30-40%. Аналогично, инициатива «Textile Exchange» с более чем 800 членами-организациями поставила цель к 2030 году обеспечить, чтобы 45% всего текстильного волокна на рынке составляли устойчивые материалы, создав общую дорожную карту и систему сертификации, которой следуют конкуренты [12]. Эти коалиции выступают в роли «архитекторов экосистем», минимизируя риски «зеленого» гринвошинга и легитимизируя новые практики для всей сети [6].

Таким образом, результаты исследования показывают, что современные стратегические альянсы в индустрии моды — это не просто объединение ресурсов, а создание качественно новых сетевых структур, обладающих синергетическим эффектом. Кооперация позволяет преодолеть «инновационный порог» в разработке материалов, снизить операционные издержки в логистике на 15-25% и сформировать коллективные институты, снижающие институциональные риски фрагментации [4, 5]. Фактически, альянсы становятся ключевым механизмом «кооперативной устойчивости», перераспределяя бремя адаптации с уровня отдельной ТНК на уровень экосистемы. Эффективность этой модели подтверждается реальными количественными показателями: от масштабов инвестиций в совместные НИОКР, превышающих 1 млрд долл. в год в сегменте устойчивых инноваций, до доли рынка, охваченной общими стандартами (более 50%). Это свидетельствует о формировании новой конкурентной реальности, где побеждает не самая сильная отдельная компания, а наиболее адаптивная и влиятельная в своей кооперативной сети [11, 18].

ОБСУЖДЕНИЕ

Проведенный анализ подтверждает, что стратегические альянсы становятся критическим инфраструктурным элементом в адаптационном арсенале ТНК [1, 5]. Кооперация в области устойчивых материалов, например в рамках консорциумов по развитию переработанных или биосинтетических волокон, позволяет распределить высокие риски НИОКР и обеспечить масштаб, необходимый для снижения стоимости инноваций [14, 17]. Создание совместных логистических хабов, особенно в стратегически напряженных регионах, помогает партнерам оптимизировать издержки и повысить

устойчивость поставок в обход фрагментированных торговых барьеров [3, 9]. Наиболее показательным является феномен отраслевых коалиций, таких как Sustainable Apparel Coalition, которые играют роль коллективного института, вырабатывающего общие стандарты, метрики и инструменты, например Higg Index [6, 10]. Это снижает транзакционные издержки и риски «зеленого» позиционирования для отдельных компаний, легитимизируя новые практики на уровне всей экосистемы [15, 16]. Таким образом, альянсы трансформируют конкурентную среду: конкуренция постепенно смещается с уровня отдельных фирм на уровень конкуренции сетей и экосистем за доступ к лучшим технологиям, стандартам и рыночным институтам [11].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях структурной фрагментации мирового рынка стратегические альянсы эволюционируют от тактических инструментов снижения издержек к стратегическим платформам коллективной адаптации и институционального строительства. Объединяя ресурсы конкурирующих ТНК, они позволяют решать задачи, непосильные для отдельных игроков: осуществлять прорывные инвестиции в «зеленые» технологии, создавать разделяемую инфраструктуру для новых логистических маршрутов и формировать общие правила игры в области устойчивого развития. Это свидетельствует о переходе к новой парадигме управления, где конкурентное преимущество все в большей степени формируется не внутри корпоративных границ, а в рамках сетевых структур и экосистем, способных к совместному обучению и инновациям. Для ТНК индустрии моды ключевой компетенцией будущего становится способность эффективно выстраивать управление множественными альянсами и извлекать ценность из участия в кооперативных сетях. Дальнейшие исследования должны быть направлены на анализ динамики власти внутри таких альянсов, долгосрочной эффективности различных моделей управления и влияния кооперативных стратегий на перераспределение добавленной стоимости в глобальной цепочке.

Список литературы

1. Долженко О. И. Стратегические альянсы как форма межфирменного сотрудничества ТНК индустрии моды с высокотехнологичными компаниями / О. И. Долженко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 1-2(119). – С. 72-76. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-1-2-72-76. – EDN LOGBME.

2. Долженко О. И. Влияние генеративного искусственного интеллекта на менеджмент и бизнес-операции компаний потребительского сектора / О. И. Долженко // Экономические науки. – 2025. – № 244. – С. 616-621. – DOI 10.14451/1.244.616. – EDN GYXESW.

3. Долженко О. И. Развитие бизнес-операций ТНК индустрии моды в условиях изменения поведения потребителей / О. И. Долженко // Вектор экономики. – 2023. – № 1(79). – EDN XBTKZF.

4. Кони́на Н. Ю. Организация и управление глобальными цепочками создания стоимости ТНК индустрии моды / Н. Ю. Кони́на // Экономические науки. – 2024. – № 239. – С. 344-349. – DOI 10.14451/1.239.344. – EDN NRRTVF.

5. Кони́на Н. Ю. Современные транснациональные компании: трансформация бизнес-операций и менеджмента / Н. Ю. Кони́на. – Москва : Московский государственный институт международных отношений, 2025. – 225 с. – ISBN 978-5-9228-2977-9. – EDN YLMFXI.

6. Кони́на Н. Ю. Цифровизация индустрии моды и стратегические альянсы: как ТНК адаптируют менеджмент к применению искусственного интеллекта / Н. Ю. Кони́на // Экономические науки. – 2025. – № 243. – С. 507-512. – DOI 10.14451/1.243.507. – EDN IANTYV.

7. Международный бизнес перед вызовами современности / Н. Ю. Кони́на, В. В. Шаповалов, И. Г. Владимирова [и др.]. – Москва : МГИМО, 2026. – 310 с. – ISBN 978-5-9228-3038-6. – DOI 10.63861/3038-6.

8. Новые тренды в экономической глобализации / Д. А. Алешин, Е. А. Антюхова, А. С. Булатов [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью Издательство «Аспект Пресс», 2023. – 505 с. – ISBN 978-5-7567-1295-7. – EDN GSIETT.

9. Савинов Ю.А., Долженко И.Б. Изменения в международной торговле одежды и деятельность ТНК на рынке модных товаров. Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 9. С. 107-120.

10. Современная система международных экономических отношений: между глобализацией и фрагментацией / Э. А. Авдеева, А. В. Акимов, С. А. Алексеева [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2025. – 224 с. – ISBN 978-5-406-13823-6. – EDN JMHZMU.

11. Bouncken R. B., Fredrich V., Ritala P., & Kraus S. (2017). Coopetition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation. British Journal of Management, 29(3), 391-410.

12. Fibre2Fashion. Global Textile and Apparel Trade Report 2022-2023. – 2023.

13. Henninger C. E., Bürklin N., & Niinimäki K. (2019). The clothes swapping phenomenon – a sustainable practice in the fashion field. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(2), 177-192.

14. Hofmann F., & Jaeger-Erben M. (2020). Organizational transition management of circular business model innovations. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2770-2788.

15. Konina N. Yu. Artificial Intelligence in the Fashion Industry - Reality and Prospects / N. Yu. Konina // *Anti-Crisis Approach to the Provision of the Environmental Sustainability of Economy*. – Singapore : Springer Singapore, 2023. – P. 273-280. – DOI 10.1007/978-981-99-2198-0_29. – EDN ZEVUHF.

16. Konina N. Yu. Smart Digital Innovations in the Global Fashion Industry and a Climate Change Action Plan / N. Yu. Konina // *Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management*. – Cham : Springer, 2023. – P. 255-263. – DOI 10.1007/978-3-031-28457-1_27. – EDN QYWSRK.

17. Todeschini B. V., Cortimiglia M. N., Callegaro-de-Menezes D., & Ghezzi, A. (2020). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 63(6), 759-770.

18. Zhang X., & Hu Y. (2023). Collaborative innovation in the fashion supply chain: The role of digital platforms in enabling sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122154.

© Долженко И.Б.

**СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ
ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВОЙ СФЕРЫ СТРАН ЕАЭС
НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ
МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Шабан Елена Дмитриевна

М.Э.Н.

Ратушева Юлия Леонидовна

к.ф.-м.н., доцент

УО «Белорусский государственный экономический университет»

Аннотация: В статье на основе авторской методики приводится анализ синергетического потенциала развития валютно-финансовой сферы стран ЕАЭС в 2021-2023 гг.

Ключевые слова: валютная политика, валютная система, валютный рынок, инфляционно-девальвационные ожидания, синергетическая парадигма.

**SYNERGIC POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF THE MONETARY
AND FINANCIAL SECTOR OF THE EAEU COUNTRIES
AT THE CURRENT STAGE OF DEVELOPMENT
OF THE WORLD ECONOMY**

Shaban Elena Dmitrievna

Ratusheva Yulia Leonidovna

Abstract: Based on the author's methodology, the article provides an analysis of the synergetic potential of the development of the monetary and financial sphere of the EAEU countries in 2021-2023.

Key words: foreign exchange policy, currency system, foreign exchange market, inflation and devaluation expectations, synergetic paradigm.

В современной научной литературе представлен ряд методик оценки экономических процессов, протекающих в валютно-финансовой сфере, основанных на применении в анализе линейных моделей. Ограничением данных методик выступает их неспособность учесть множество факторов,

направляющих развитие валютной системы во всех их взаимосвязях. Они не учитывают развитие системы под воздействием случайных факторов внешней среды. Этим недостатком лишен синергетический подход.

Проанализировать процессы неустойчивости, протекающие в валютно-финансовой сфере стран ЕАЭС, выраженные в величине валютного курса, можно с помощью авторской методики анализа синергетического потенциала развития валютной системы [1, с. 21-33; 2, с. 104-111]. Методика подразумевает вычисление показателя самоорганизационной устойчивости валютной системы и его анализ с помощью математического алгоритма нелинейного процесса Ферхюльста.

Результаты расчета модели процесса Ферхюльста на основе показателей самоорганизационной устойчивости валютных систем стран ЕАЭС в 2021-2023 гг. позволили сделать следующие выводы.

В 2021 г. в Российской Федерации развитие валютной системы во многом определялось интенсивными мерами Центрального банка. Волатильность курса российского рубля к доллару США в 2021 г. была относительно низкой.

В 2022 г. на фоне зарубежных санкций существенно возросла неустойчивость валютной системы ($N 0,592$ в сравнении с $N 0,488$ в 2015), что сопровождалось существенным витком ослабления национальной валюты. «Действие санкций существенно ограничило поступление наличной валюты в страну, что, в частности, поставило под угрозу возможность снятия клиентами-физлицами своих средств с ранее открытых валютных счетов и вкладов. Для нивелирования этой угрозы и введены ограничения» [3]. Согласно Указу Президента от 28.02.2022 № 79, российских резидентов-участников внешнеэкономической деятельности обязали продать 80% валютной выручки, поступившей с начала 2022 г. на основании внешнеторговых контрактов. При этом Банк оказывал незначительное влияние на ситуацию на валютном рынке ($a 3,604$ при $b 0,803$).

В 2023 г. ситуация была компенсирована ($a 2,077$ при $b 1,119$), устойчивость валютной системы существенно возросла практически до уровня 2021 г. ($N 0,787$). Ресурсный запас все это время сокращался и его значение в 2023 г. было невысоким ($K 0,704$). Центральный банк Российской Федерации отметил, что в этот период потенциальные риски финансовой стабильности не реализовались и оставались ограниченными. Российский финансовый рынок продолжил адаптироваться к санкционным ограничениям на инфраструктуру, а также высоким процентным ставкам. Значимой волатильности на валютном

рынке Российской Федерации не наблюдалось, чему способствовало увеличение продаж юаней Центральным банком Российской Федерации. Позитивными факторами для рубля выступали рост объема продаж валюты крупнейшими экспортерами с 7,2 до 9,2 млрд долл. США и повышение ключевой ставки до 13%.

Национальный банк Кыргызской Республики в 2021 г. проводил весьма усиленную политику по стабилизации валютного рынка (a 1,692 при b 1,030). Значение N 0,640 в сравнении с N 0,591 в 2020 г. и с N 0,660 в 2019 г. указывает на повышение устойчивости валютной системы, что согласуется данными годового отчета Национального банка Кыргызской Республики. В 2021 г. ситуация на валютном рынке оставалась стабильной. В отдельные периоды превышения спроса на иностранную валюту над ее предложением Национальный банк для сглаживания резких колебаний обменного курса проводил валютные интервенции. Общий объем операций по продаже иностранной валюты на валютном рынке увеличился более чем в два раза по сравнению с 2019 г.

В 2022 г. ситуация на внутреннем валютном рынке во многом объяснялась влиянием геополитической ситуации в мире и характеризовалась волатильностью обменного курса в начале 2022 г. с постепенной стабилизацией рынка к концу года. В отдельные периоды наблюдался повышенный спрос на наличную иностранную валюту. Для предотвращения существенных колебаний обменного курса Национальный банк проводил валютные интервенции по покупке и продаже иностранной валюты, объем которых существенно снизился по сравнению с 2021 г. Снижение устойчивости валютной системы и снижение роли Национального банка Кыргызской Республики на валютном рынке находит отражение в расчетных данных модели Ферхюльста (a 2,982 при N 0,539 и b 0,887).

В 2023 г. в условиях сохраняющейся геополитической неопределенности в регионе Национальный банк Кыргызской Республики вновь перешел к активному вмешательству в ситуацию на валютном рынке, значительно увеличив объем интервенций, что согласуется с расчетными данными (a 1,425 при b 1,021). Эти меры привели к стабилизации ситуации на валютном рынке и сохранению покупательской способности национальной валюты, что также согласуется с расчетными данными (при N 0,589).

Национальный банк Республики Казахстан в 2021 г. предпринимал усиленные меры по стабилизации ситуации на валютном рынке (a 2,154 при b

1,070). Ресурсный запас, хотя и был снижен, оставался на приемлемом уровне (K 0,594), что согласуется с фактическими данными. На фоне растущей неопределенности после недавнего обвала рубля, курс тенге упал примерно на 17% по отношению к доллару США. В интересах снижения волатильности тенге, Национальный банк Республики Казахстан усилил валютные интервенции и увеличил базовую ставку, валютные резервы, однако, оставались на приемлемом уровне.

В 2022 г. устойчивость валютной системы Республики Казахстан существенно снизилась (N 0,520 при a 2,353 по сравнению с N 0,635 в предыдущем году). Валютный рынок на фоне роста неопределенности характеризовался высокой волатильностью в первом полугодии и ее снижением во втором. В частности, на динамику обменного курса влияли изменение стоимости энергоносителей, геополитическая ситуация, ужесточение монетарных условий в развитых странах и укрепление доллара США к валютам других стран. Повышение нормы обязательной продажи валютной выручки субъектами квазиго-сударственного сектора способствовало росту объемов продажи иностранной валюты.

В 2023 г. характеризовался неинтенсивным (a 0,572) вмешательством Национального банка Республики Казахстан в ситуацию на валютном рынке (b 1,030). Период ознаменовался существенной волатильностью курса национальной валюты. В целом «2023 г. стал стабилизационным периодом после ряда внешних и внутренних шоков предыдущих периодов» [4, с. 28].

В 2021 г. наблюдалось повышение самоорганизационной устойчивости валютной системы (N 0,619) на фоне вмешательства Центрального банка Республики Армения в ситуацию на валютном рынке (b 1,110), что сопровождалось рекордным исчерпанием ресурсного запаса (K 0,557).

В 2022 г. ситуация на валютном рынке Республики Армения характеризовалась относительной стабильностью (N 0,597 при a 1,401) и расширением ресурсного запаса (K 0,604). Наблюдалось укрепление курса армянского драма на валютном рынке ввиду большого притока в Республику Армения иностранных посетителей и финансовых переводов из-за рубежа.

В 2023 г. в валютной системе Республики Армения стали прослеживаться кризисные явления слабой интенсивности (a $-0,799$ при b 0,868), что может быть связано с масштабным притоком иностранной валюты, превышающую поглощающую способность валютного рынка Республики Армения. В течение 2023 г. драм укреплялся, что определялось высоким спросом на внутренние

услуги со стороны иностранных гостей и увеличением производства и экспорта высокопроизводственных услуг.

Ситуация на валютном рынке Республики Беларусь в 2021 г. «характеризовалась устойчивостью», а динамика курса бел. рубля к долл. США – «низкой волатильностью», со стороны участников валютного рынка сформировалось чистое предложение иностранной валюты, в наибольшей степени объем продажи валюты превышал объем ее покупки у предприятий и нерезидентов [5, с. 55-56]. Показатель самоорганизационной устойчивости валютной системы Республики Беларусь был максимальным за весь анализируемый период ($N 0,731$).

2022 г. саморегулирующая устойчивость валютной системы резко упала ($N 0,477$), а валютный рынок пришел в состояние динамического хаоса ($a 4,388$). Снижение устойчивости валютной системы Республики Беларусь произошло на фоне всплеска негативных внешних шоков, что привело к очередному скачку курса бел. рубля относительно долл. США, существенному повышению спроса на иностранную валюту со стороны субъектов хозяйствования и банков.

В 2023 г. самоорганизационная устойчивость валютной системы Республики Беларусь была восстановлена ($N 0,707$), что в немалой степени определялось эффективностью валютной политики Национального Банка ($b 1,131$), хотя динамика экономических процессов, протекающих в валютной системе, по-прежнему характеризовалась существенной хаотичностью ($a 2,035$), ресурсный запас валютной системы сложился на приемлемом уровне ($K 0,625$). Эти расчетные данные согласуются с фактическими: «устойчивость валютного рынка была обеспечена», «баланс операций участников дал чистое предложение иностранной валюты», «стоимость корзины иностранных валют на протяжении года практически не изменилась» [6, с. 50-52].

Стоит отметить также наибольшую степень гармонизации валютных систем Российской Федерации ($a 2,077$, $b 1,119$) и Беларуси ($a 2,035$, $b 1,131$) в 2023 г. среди всех стран ЕАЭС.

Что касается управления динамикой валютной системы в те периоды, когда она оказывается в хаотическом режиме, то следует учесть, что регулирующие действия центрального банка в таких условиях не приведут к каким-либо существенным изменениям в текущей ситуации. В такой обстановке крайней противоречивости возникающих альтернатив эффективным решением регулятора станет то, которое не будет оказывать излишне «жесткое»

воздействие на формирование тенденций в валютной системе, а лишь «мягко» направит систему в необходимое русло до тех пор, пока не наступит снижение интенсивности процесса, текущий аттрактор не сменится на точечный. При этом для данных хаотических процессов характерен эффект стохастического резонанса: они приобретают необычайную чувствительность к самым незначительным воздействиям, а также к начальным условиям процесса, которые могут определить лавинообразный отклик в будущей динамике валютной системы. В этот период, когда самые незначительные изменения параметров валютной системы могут определить будущие тенденции ее функционирования, особую актуальность приобретает валютная политика центрального банка, построенная на принципах субъект-субъектного подхода, которая позволит снизить степень нерациональности в поведении участников валютной системы.

Список литературы

1. Шабан Е. Д. Анализ синергетического потенциала развития валютно-финансовой сферы стран ЕАЭС / Е. Д. Шабан // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. – 2023. – № 7. – С. 21-33.
2. Шабан Е. Д. Методика анализа синергетического потенциала развития валютной системы / Е. Д. Шабан // Сацыяльна-эканамічныя і прававыя даследаванні. – 2022. – № 1. – С. 104-111.
3. Валютные операции – 2022: разъяснения Банка России по вопросам покупки наличной валюты, ее снятия с валютных вкладов и счетов граждан, возврата банковской комиссии // ГАРАНТ.РУ. – URL: <https://www.garant.ru/article/1538734/> (дата обращения 01.02.2026).
4. Отчет о финансовой стабильности Республики Казахстан, 2023 // Национальный банк Республики Казахстан. – URL: <https://www.nationalbank.kz/ru/news/otchet-o-finansovoy-stabilnosti/rubrics/2223> (дата обращения 01.02.2026).
5. Финансовая стабильность в Республике Беларусь, 2021 // Национальный банк Республики Беларусь. – URL: <https://www.nbrb.by/publications/finstabrep/finstab2021.pdf> (дата обращения 01.02.2026).

б. Финансовая стабильность в Республике Беларусь, 2023 // Национальный банк Республики Беларусь. – URL: <https://www.nbrb.by/publications/finstabrep/finstab2023.pdf> (дата обращения 01.02.2026).

© Е.Д. Шабан, 2026

ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО МИРОВОГО РЫНКА УСЛУГ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Игнатович Диана Викторовна

аспирант кафедры мировой экономики

Белорусский государственный экономический университет

Аннотация: В статье рассматриваются ключевые особенности функционирования и развития мирового рынка услуг в сфере физической культуры и спорта. Анализируются основные экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на формирование спроса и предложения в данном секторе. На примерах различных стран отражены тенденции цифровизации, массового вовлечения населения в спортивную активность и роль государственных программ в развитии индустрии физической культуры и спорта.

Ключевые слова: экономика спорта, физическая культура, спорт, цифровизация, мировой рынок, эффективность.

FEATURES OF THE FUNCTIONING OF THE MODERN GLOBAL MARKET OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS SERVICES

Ignatovich Diana Viktorovna

Abstract: The article examines the key features of the functioning and development of the global market of services in the field of physical culture and sports. The main economic, social and technological factors influencing the formation of supply and demand in this sector are analyzed. The examples of various countries reflect the trends of digitalization, mass involvement of the population in sports activities and the role of government programs in the development of the physical education and sports industry.

Key words: sports economics, physical education, sports, digitalization, global market, efficiency.

Мировой рынок услуг физической культуры и спорта представляет собой сложную, динамично развивающуюся систему экономических отношений, в

том числе и международных, которая в последние десятилетия трансформировалась из локальных инициатив в глобальную индустрию с высокой экономической эффективностью: по данным статистического агентства «Statista», объем мирового рынка спортивных услуг в 2023 году превысил \$500 млрд, и прогнозируется его рост до \$800+ млрд в 2026 году [1]. Проявление спектра мирового рынка спортивных услуг масштабно: эта область объединяет профессиональный спорт высших достижений, где основными активами выступают кадры, права на них, медиаправа и спонсорские контракты, сектор массового фитнеса и рекреации, направленный на укрепление здоровья населения, а также стремительно растущие сегменты киберспорта и спортивного туризма [2]. Согласно данным ведущих международных консалтинговых агентств, таких как «PwC» и «Deloitte», отраслевых федераций и сообществ, например, FIFA, UEFA (футбол), FIA (автоспорт), ключевой особенностью функционирования этой сферы является специфическая природа спортивного продукта, где высокая степень неопределенности результата (и, соответственно, высокий риск) и эмоциональная вовлеченность потребителя создают уникальную лояльность, нехарактерную для других отраслей экономики.

Развитие глобального рынка спорта обусловлено сочетанием нескольких факторов. Научно-технический и информационный прогресс радикально изменил способы потребления спортивного контента: переход от традиционного телевидения к OTT-платформам (сервисам, предоставляющим видео напрямую через Интернет) и стриминговым сервисам позволил клубам, чемпионатам и турнирам, а также поставщикам услуг физической культуры напрямую взаимодействовать с аудиторией, минуя посредников, а использование больших данных и искусственного интеллекта оптимизировало как тренировочный процесс, так и маркетинговые стратегии клубов [3].

Социально-демографические изменения, выраженные в глобальном запросе на здоровый образ жизни и превентивную медицину, кратно увеличили спрос на услуги фитнес-индустрии и персонального тренинга. В то же время экономическая глобализация способствовала доминации крупнейших спортивных брендов, таких как NBA или ведущие футбольные клубы Европы, на рынки Азии и Северной Америки, превращая локальные команды в мировые медийные корпорации, например, такие клубные гиганты как «Реал Мадрид», «Манчестер Юнайтед», «Лейкерс».

Современный этап функционирования рынка характеризуется усилением роли международных общественных отношений, а также жесткой конкуренцией. При этом важным фактором устойчивости индустрии остается её адаптивность: даже в условиях экономических кризисов и пандемий рынок демонстрирует высокую жизнеспособность за счет цифровизации и поиска новых форматов взаимодействия с болельщиками [3]. Таким образом, мировой рынок спортивных услуг сегодня — это не просто сегмент экономики, а высокотехнологичная экосистема, объединяющая здоровье, медиатехнологии и зрелищный бизнес, которая продолжает интегрироваться в повседневную жизнь миллиардов людей.

Услуги физической культуры и спорта в мировой практике представляют собой динамично развивающуюся сферу, которая охватывает как массовый спорт, так и профессиональный уровень. Особенностью их функционирования является сочетание нескольких факторов: социального значения, экономической эффективности и технологического прогресса. В странах с развитой экономикой услуги спорта стали неотъемлемой частью системы здравоохранения и профилактики заболеваний, что подтверждается статистикой. Например, в Европе около 60% населения регулярно занимается физической активностью, а рынок спортивных услуг в ЕС оценивается более чем в 70 миллиардов евро [3].

В США спортивная индустрия занимает существенное место в экономике — общие доходы индустрии спорта, включая фитнес-клубы, спортивные мероприятия и производство спортивного оборудования, превышают 500 миллиардов долларов в год [3]. При этом наблюдается тенденция к росту услуг, связанных с цифровыми технологиями: онлайн-тренировки, фитнес-приложения и носимые устройства для мониторинга здоровья становятся все более популярными, что позволяет делать спорт доступным и персонализированным. Например, количество пользователей фитнес-приложений выросло с 50 миллионов в 2018 году до более 120 миллионов через пять лет [1]. В Китае развитие услуг в области физической культуры связано с масштабными государственными программами поддержки массового спорта и спорта высших достижений. Правительство страны инвестирует значительные средства в строительство спортивной инфраструктуры, что отражается в росте числа зарегистрированных участников массовых спортивных мероприятий на 30% за последние пять лет. Благодаря вниманию к массовому спорту китайское

население стало гораздо активнее, а спортивные рынки демонстрируют ежегодный рост более 10%.

Особую роль в развитии услуг спорта играет международный опыт проведения крупных спортивных мероприятий. Олимпийские игры, чемпионаты мира и другие международные турниры стимулируют развитие инфраструктуры и повышают интерес населения к занятиям спортом. Например, после Олимпиады в Лондоне в 2012 году число людей, регулярно занимающихся спортом в Великобритании, выросло с 38% до 49% в течение нескольких лет [3]. Такие события сдвигают общественное сознание и создают устойчивый спрос на спортивные услуги.

В развивающихся странах существуют свои вызовы – недостаток инфраструктуры, финансирования и квалифицированных кадров. Однако и там заметны позитивные изменения. В Индии, например, развивается программа по продвижению массового спорта и фитнеса, что позволяет росту рынка услуг к 2025 году достичь около 6 миллиардов долларов. Благодаря международной поддержке и инвесторам появляются новые спортивные центры и образовательные проекты. И как демонстрация эффективности предпринимаемых действий – мы все чаще видим представителей Индии на международных пьедесталах.

Современные тенденции глобального развития спортивных услуг связаны с технологической интеграцией и ростом индивидуализированных решений. Использование искусственного интеллекта и аналитики данных позволяет создавать персонализированные программы тренировок и профилактики заболеваний. Например, ведущая российская онлайн-фитнес-платформа «FitStars», выручка которой в 2024 году, по оценкам Smart Ranking, достигла 1,2 млрд руб., показав рост на 87%, имеет огромное количество зарегистрированных пользователей – 260 000 человек по всему миру, а число активных пользователей превысило 104 000 к концу 2022 года, что в 5 раз больше, чем в 2019 году. Особенно на популярность онлайн-фитнеса повлияла пандемия Covid-19.

На международном уровне широко применяется концепция «спорта для всех», направленная на повышение доступности и инклюзивности, особенно для людей с ограниченными возможностями, такие инициативы существуют и имеют высокую отдачу в СНГ, Европе, Америке, Австралии, Азии.

Таким образом, сфера физической культуры и спортивных услуг представляет собой важнейший элемент современного общества,

способствующий улучшению общего уровня жизни и формированию здоровой среды. Ее эволюция обусловлена не только техническими инновациями, но и изменениями в мировоззрении людей, которые все больше ценят активный образ жизни и профилактику заболеваний, а любовь к зрелищным спортивным мероприятиям только растет у населения всего мира. Среди значимых аспектов – взаимосвязь между государственными стратегиями, частными инициативами и международным сотрудничеством, которые вместе создают эффективную экосистему для развития комплексных программ, ориентированных на широкие аудитории [2]. В результате происходят трансформации, обеспечивающие равный доступ к спортивным возможностям и расширяющие социальные горизонты, что в перспективе способствует формированию более сплоченного и устойчивого сообщества. Подобные процессы призваны не только удовлетворять текущие потребности в поддержании физического и ментального здоровья, но и формировать новые ценности, стимулирующие активное участие в жизни общества и повышение качества человеческого капитала. В свою очередь, спорт высших достижений в мировом масштабе характеризуется значительными инвестициями, высокой конкуренцией и возрастающей ролью технологий в подготовке и поддержке спортсменов. К примеру, бюджет Олимпийских игр Пекина 2022 года составил около 3,9 миллиарда долларов, что отражает масштабность и экономическую значимость крупных международных соревнований (бюджет Олимпиады в 2026 году почти вдвое меньше, так как не потребовалось строительство новой инфраструктуры) [1], [3]. В то же время глобальные доходы от спортивных трансляций и спонсорских контрактов превышают десятки миллиардов долларов ежегодно, стимулируя развитие профессионального спорта. Особенность данного рынка заключается в тесной взаимосвязи государственных программ, коммерческого спонсорства и научных исследований, что создаёт устойчивую платформу для выявления и поддержки талантов. Таким образом, мировой рынок спортивных услуг выступает не только как арена состязаний, но и мощный экономический и социальный институт, влияющий на формирование имиджа стран и развитие глобальной спортивной индустрии, а также влияет на мировую экономику и экономическое состояние стран в частности.

Список литературы

1. Sports – Worldwide / Market insight // Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/amo/sports/worldwide?srsId=AfmBOorhfD6m6rkWnTPvGFCFX3WoVpRuFHL4PbeXtXrxU9HdnElaNbW8#revenue>. (дата обращения 26.01.2026).
2. Гусинец Е.В. Рынок услуг физической культуры и спорта: функции и особенности в системе экономических отношений // Известия Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины. – № 5 (110). – 2018.
3. Physical Activity Market // Transparency Market Research. URL: <https://www.transparencymarketresearch.com/physical-activity-market.html>. (дата обращения 29.01.2026).

© Игнатович Д.В.

**СЕКЦИЯ
ЭКОНОМИКА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

УДК 69.003

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ВОЛАТИЛЬНОСТИ
ЦЕН НА МАТЕРИАЛЫ И СБОЕВ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЯХ**

Калиниченко Егор Игоревич

магистрант

Научный руководитель: **Санкова Лариса Викторовна**

д.э.н., проф.

Саратовский государственный технический университет

имени Гагарина Ю.А.

Аннотация: В статье исследуются ключевые вызовы для строительных предприятий, связанные с нестабильностью цен на материальные ресурсы и нарушениями в логистике. Цель статьи – проанализировать влияние ценовых и логистических шоков на операционную деятельность строительного предприятия и предложить комплекс мер по минимизации данных рисков. На основе анализа современных рисков предлагается комплекс практических инструментов для повышения устойчивости и сохранения конкурентных преимуществ. По итогам проведенного анализа сделан вывод о необходимости трансформации традиционной модели управления снабжением в адаптивную, интегрированную систему.

Ключевые слова: строительное предприятие, конкурентоспособность, устойчивость, волатильность цен, логистические риски, управление снабжением.

**ENSURING THE SUSTAINABILITY AND COMPETITIVENESS
OF A CONSTRUCTION COMPANY IN THE EVENT OF VOLATILITY
IN MATERIAL PRICES AND LOGISTICS CHAIN DISRUPTIONS**

Kalinichenko Egor Igorevich

Scientific adviser: **Sankova Larisa Viktorovna**

Abstract: This article examines the key challenges facing construction companies related to price volatility for materials and disruptions in logistics. The

objective of the article is to analyze the impact of price and logistics shocks on the operations of a construction company and propose a set of measures to minimize these risks. Based on an analysis of current risks, a set of practical tools for increasing sustainability and maintaining competitive advantages is proposed. The analysis concludes that the traditional supply chain management model must be transformed into an adaptive, integrated system.

Key words: construction company, competitiveness, sustainability, price volatility, logistics risks, supply chain management.

Современная конкурентная среда строительной отрасли характеризуется высокой турбулентностью. Многообразные шоки спроса и предложения, новые глобальные и локальные вызовы, сбои в цепочках поставок сгенерировали два взаимосвязанных вызова: высокую волатильность цен на строительные материалы (металлопрокат, пиломатериалы, цемент, изделия из пластика и др.) и нестабильность логистических цепочек, выражающуюся в росте сроков и стоимости доставки, таможенных сложностях. Указанные факторы оказывают существенное влияние на базовые основы управления строительным проектом: калькуляцию затрат, сроки исполнения и, как следствие, финансовую устойчивость предприятия. К существовавшим факторам, ограничивающим производственную деятельность строительных компаний (например, высокая стоимость материалов и конструкций, высокий уровень налогов, недостаток финансирования, дефицит квалифицированных рабочих, высокий процент коммерческого кредита и др. [1]), добавились новые. Традиционные подходы к снабжению, основанные на работе с ограниченным кругом проверенных поставщиков и жесткой смете, в современных нестабильных условиях часто становятся источниками рисков (финансовых, коммерческих и др.). Таким образом, актуальной становится задача адаптации механизмов управления строительной компанией к указанным новым реалиям для обеспечения ее устойчивости и конкурентоспособности.

Для строительного предприятия экономическая устойчивость означает такое «состояние, при котором обеспечивается максимально согласованное взаимодействие всех компонентов его деятельности финансового, производственного, кадрового, маркетингового, инвестиционного и управленческого» [2]. На рис. 1 представлены факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций и влияющих на их устойчивость.

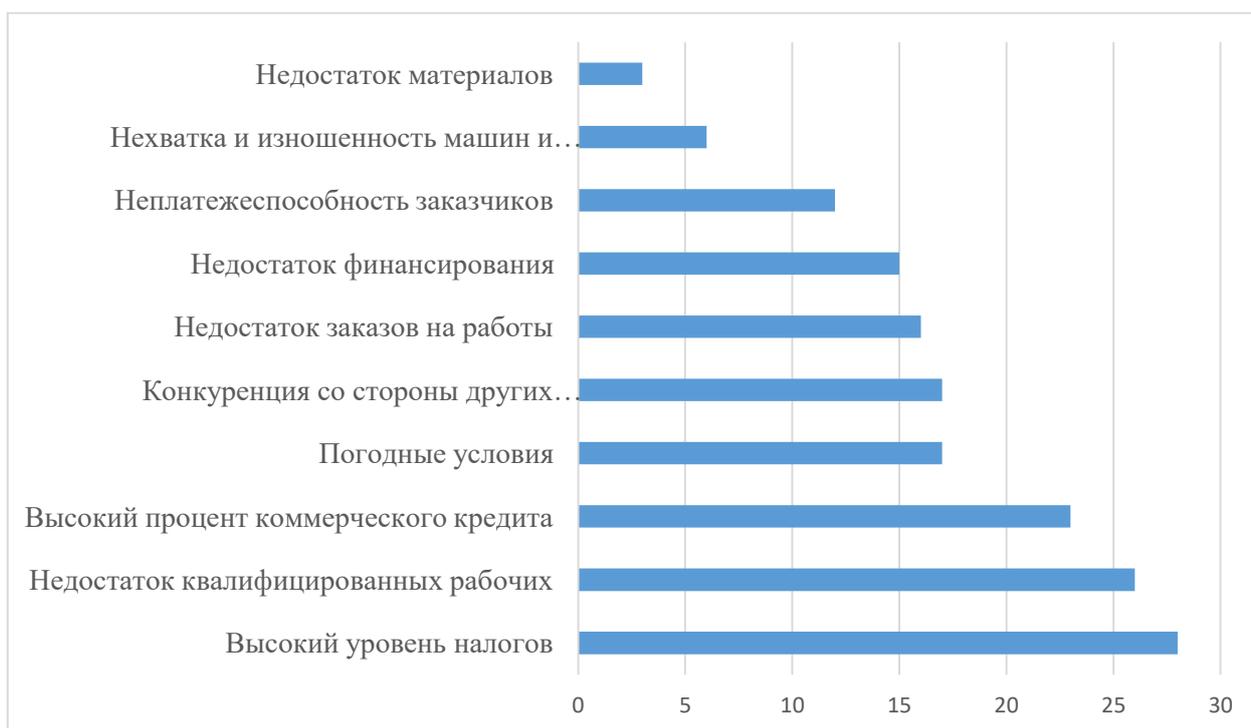


Рис. 1. Факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций (построено по данным [3])

Рассмотрим влияние ценовых и логистических факторов и рисков на ключевые показатели эффективности (KPI) строительной компании (см. табл. 1).

Таблица 1

Влияние ценовых и логистических рисков на KPI строительного предприятия

Ключевые показатели	Влияние роста цен на материалы	Влияние сбоев в логистике	Совокупный эффект
Стоимость проектов строительства	Прямой рост затрат на материалы	Рост затрат на транспортировку, хранение; штрафы за простой	Снижение рентабельности, выход за рамки сметы.
Сроки реализации	Косвенное влияние: поиск альтернатив, переговоры	Прямые сдвиги графика из-за задержек поставок	Нарушение календарного плана, риск уплаты пеней.

Продолжение таблицы 1

Финансовые показатели	Увеличение объема финансирования, отток средств	Рост непредвиденных расходов, необходимость срочных закупок по высокой цене	Дефицит ликвидности, рост потребности в оборотном капитале
Репутация и клиенто-ориентированность	Конфликты с заказчиком из-за необходимости пересмотра сметы	Несоблюдение обязательств по срокам, потеря доверия	Снижение конкурентных преимуществ, потеря будущих контрактов
Предсказуемость бизнеса	Сложность долгосрочного планирования	Хаос в операционном управлении	Рост неопределенности, принятие неэффективных решений

Как видно из таблицы, риски формируют совокупный эффект и мультиплицируются, что создает не только сложности, но и угрозы для самого существования предприятия. Следовательно, реакция должна быть комплексной.

Для обеспечения устойчивости строительного предприятия в таких условиях необходим комплекс мер. На наш взгляд, эффективной может стать многоуровневая стратегия, включающая тактические и стратегические инструменты. Рассмотрим их детальнее.

1. Меры по хеджированию ценовых рисков. Речь идет о диверсификации поставщиков и сырьевой базы. В частности, данная мера предполагает поиск поставщиков из разных регионов, работа с локальными производителями для снижения логистического плеча.

Также для обеспечения стабильной позиции целесообразно заключать долгосрочные рамочные контракты с фиксированной ценой или ценовой формулой и создавать страховой запас (буферный склад) для критически важных и прогнозируемо растущих в цене материалов.

Можно рекомендовать активное применение стоимостного инжиниринга, что предполагает технико-экономический анализ проекта с целью поиска возможностей замены материалов на более доступные аналоги без потери качества.

2. Меры по минимизации логистических рисков включают в себя следующие аспекты:

- разработка мультимодальных и гибких логистических схем, планирование альтернативных маршрутов и видов транспорта (например, ж/д вместо авто);
- использование систем мониторинга цепочек поставок (SCM-системы) для отслеживания статуса грузов в реальном времени;
- локализация складов, аренда или строительство складов промежуточного хранения в ключевых логистических хабах для создания «буферных зон»;
- вертикальная интеграция (стратегическое приобретение или создание собственного производства базовых материалов (например, ЖБИ, бетонного узла).

В таблице 2 представлена матрица выбора инструментов управления рисками в зависимости от типа материала.

Таблица 2

**Примеры выбора инструментов управления рисками, связанными
с разными типами материалов**

Тип материала	Критичность для строительного проекта	Предлагаемые инструменты	Цель применения
арматура, цемент	высокая	Долгосрочный контракт + Страховой запас + Поиск локального поставщика	Гарантия наличия и стабильности цены
дорогостоящее оборудование	высокая	Мультимодальная схема + Склад в хабе + Мониторинг	Гаранти поставки в срок
отделочные материалы	средняя	Диверсификация поставщиков (3-4) + стоимостной инжиниринг	Гибкость и снижение затрат
расходные материалы	низкая	Работа с 1-2 надежными дистрибьюторами по рыночной цене	Минимизация транзакционных издержек

Рассмотрим условный пример для ООО «СтройПроект» и проекта строительства многоквартирного жилого дома.

Исходные данные: годовая потребность в арматуре А500С: 1000 тонн.

Цена в начале года 60 000 руб./т.

Фактическая средняя рыночная цена в году из-за волатильности: 75 000 руб./т. Задержка поставки из-за логистического сбоя: 14 дней.

Стоимость простоя техники и рабочих на объекте: 500 000 руб./день.

Рассчитаем потери без применения инструментов хеджирования:

Перерасход на материалы: $(75\ 000 - 60\ 000)$ руб./т * 1000 т = 15 000 000 руб.

Потери от простоя: 500 000 руб./день * 14 дней = 7 000 000 руб.

Итого потенциальные убытки: 22 000 000 руб.

Определим затраты и экономию при внедрении комплекса мер: (см. таблицу 3).

Таблица 3

Сравнительный анализ годовых затрат/экономии

Показатели	Сценарий без управления рисками (Убыток)	Сценарий с применением комплекса мер	Эффект
Затраты на материалы	75 000 000 руб.	65 000 000 руб.	Экономия 10 млн руб.
Потери от простоя	7 000 000 руб.	3 500 000 руб. (предполагаемый остаточный риск)	Снижение потерь на 3,5 млн руб.
Затраты на инструменты хеджирования	---	1 790 000 руб. (290 тыс. + 1,5 млн)	Дополнительные затраты 1,79 млн руб.
ИТОГО	-22 000 000 руб.	(65 млн + 3,5 млн + 1,79 млн) = 70 290 000 руб.	8,5 млн руб. спасенной прибыли + избежание убытков.

Расчет: без рисков базовая стоимость материалов была бы 60 млн руб. В сценарии с рисками мы теряем дополнительно 22 млн. Внедряя меры, мы увеличиваем базовые затраты на 1,79 млн, но экономим 10 млн на цене и 3,5 млн на простое, что в сумме компенсирует убытки и сохраняет прибыль.

В условиях перманентной нестабильности цепочек поставок и ценовой волатильности устойчивость строительного предприятия становится его ключевым конкурентным преимуществом. Как показало исследование, пассивная позиция ведет к прямым финансовым потерям, срыву сроков и репутационному ущербу.

Предложенный комплекс мер, включающий стратегическую диверсификацию, тактическое создание буферов, долгосрочное ценообразование и инвестиции в цифровизацию логистики, позволяет трансформировать угрозы в управляемые параметры. Практический расчет на условном примере доказал, что инвестиции в устойчивость дают значимый экономический эффект (предотвращенные убытки и сохраненная прибыль), обеспечивая компании надежность в глазах заказчиков и инвесторов.

Таким образом, переход от реактивного к проактивному управлению снабжением является не просто рекомендацией, а обязательным условием для сохранения конкурентоспособности и успешного развития строительного предприятия в новой реальности.

Список литературы

1. Лихобабин В.К. Основные проблемы в строительной отрасли, влияющие на экономическое развитие России и пути их решения/ В.К. Лихобабин, М.Л. Саксон, О.А. Разинкова, Н.М. Акмамбетова, М.А. Беззубикова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 11-1. С. 45-51; URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1894> (дата обращения 23.12.2025). DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.1894>

2. Каминский М.А. Обеспечение экономической устойчивости строительных предприятий в условиях нестабильности российской экономики/ Каминский М.А. //М.И.Р. -декабрь-февраль 2011/2012. С.121-124.

3. Верстина Н. Г. Современный подход к обеспечению устойчивого развития строительных организаций на основе комплекса управленческих инструментов / Н. Г. Верстина, А. Е. Рыбнов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 11. – С. 7225-7240. – DOI 10.18334/errp.15.11.124321. – EDN KOMZEI.

© Е.И. Калиниченко, 2026

РОЛЬ ОТРАСЛИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

Юденкова Елизавета Александровна

студент

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Научный руководитель: **Селищева Тамара Алексеевна**

д.э.н., профессор

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Аннотация: В статье анализируется роль индустрии общественного питания в современной экономике. Рассматривается вклад отрасли в формирование ВВП, обеспечение занятости населения и развитие малого бизнеса. Особое внимание уделяется взаимодействию сферы питания со смежными секторами и её значению для повышения качества жизни граждан.

Ключевые слова: отрасль общественного питания, форма собственности, инвестиции, тенденции развития отрасли общественного питания.

THE ROLE OF THE PUBLIC CATERING INDUSTRY IN THE COUNTRY'S ECONOMY

Yudenkova Elizaveta Aleksandrovna

Scientific adviser: **Selishcheva Tamara Alekseevna**

Abstract: The article analyzes the role of the catering industry in the modern economy. It examines the industry's contribution to GDP formation, employment, and small business development. Special attention is given to the interaction of the catering industry with related sectors and its significance for improving the quality of life for citizens.

Key words: catering industry, ownership form, investments, trends in the development of the catering industry.

Введение.

Отрасль общественного питания играет значительную роль в экономике любой страны, удовлетворяя потребности населения и обеспечивая занятость населения, развитие малого и среднего бизнеса, а также влияя на такие отрасли, как сельское хозяйство, пищевая промышленность и логистика. В данной статье раскрываются ключевые аспекты функционирования общественного питания, основываясь на научных публикациях ведущих российских исследователей.

Место отрасли общественного питания в экономике страны.

Общественное питание является важным элементом сферы услуг, обеспечивающим население качественным питанием вне дома. Сектор включает рестораны, кафе, столовые, бары, буфеты и прочие заведения, которые предоставляют услуги готовки и подачи блюд.

Предприятия сферы общественного питания выполняют ряд функций:

Функции предприятия общественного питания:

- *Производственная* – подготовка и реализация готовых блюд.
- *Социальная* – решение задач по обеспечению доступного питания различных слоёв населения.
- *Экономическая* – создание рабочих мест, формирование налоговых поступлений.
- *Культурно-воспитательная* – формирование культуры питания, внедрение здоровых и национальных традиций питания.
- *Инновационная* – внедрение новых технологий, автоматизация процессов [1].

Взаимосвязь с другими отраслями:

Предприятия общественного питания тесно связаны с рядом других экономических отраслей:

- *Сельским хозяйством* – закупка сырья напрямую от производителей.
- *Пищевой промышленностью* – поставка полуфабрикатов и ингредиентов для приготовлений и заготовок блюд.
- *Логистикой* – своевременной доставкой товаров.
- *Туризмом* – повышение привлекательности региона развитие региональной кухни, создание комфортной атмосферы, использование местных продуктов, проведение маркетинговых акций.

– *Торговлей* – снабжение оборудованием и сопутствующими товарами: Материально-техническое снабжение: Столовая и кухонная посуда, производственный и торговый инвентарь, санспецодежда и форменная одежда, мебель и столовое белье.

Организационно-правовые формы в отрасли общественного питания:

В современных условиях на рынке представлены предприятия общественного питания с разными организационно-правовыми формами (см. табл. 1):

– ***Общество с ограниченной ответственностью (ООО)*** - хозяйственное общество, учреждённое одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами, уставный капитал которого разделён на доли.

– ***Индивидуальный предприниматель (ИП)*** - физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Таблица 1

Преимущества и недостатки ООО и ИП

Формы	Преимущества	Недостатки
Общество с ограниченной ответственностью	Возможность привлечь дополнительный инвестиции за счет новых собственников в ООО, более эффективное управление из-за коллективного решения, если бизнес терпит убытки, имущество собственника не страдает, ООО банки чаще предоставляют кредиты для развития, можно получить лицензию на продажу крепкого алкоголя.	Сложная процедура регистрации, ограничена возможность получения дохода учредителями: можно только через заработную плату, если учредитель работник ООО, и дивиденды — не чаще 1 раза в квартал, высокие штрафы за административные нарушения, нужно вести бухучет и сдавать бухгалтерскую отчетность, нужно соблюдать кассовую дисциплину: сдавать выручку в банк, документально подтверждать расходы, сложный процесс ликвидации ООО.

Продолжение таблицы 1

Индивидуальный предприниматель	Простая регистрация, не нужен уставной капитал, свободное распоряжение деньгами от предпринимательской деятельности, не обязательно открывать расчетный счет и заводить печать, не нужно вести бухучет и сдавать бухгалтерскую отчетность, простая процедура ликвидации.	Собственник отвечает своим имуществом, невозможно вести совместный бизнес, нельзя привлечь дополнительные инвестиции, нельзя продать бизнес целиком, нельзя открывать филиалы, нельзя продавать крепкий алкоголь, страховые взносы оплачиваются даже в случае приостановки деятельности.
---------------------------------------	--	--

В таблице сравниваются две формы бизнеса – ООО и ИП.

ООО подходит для более крупного бизнеса. Его преимущества – возможность привлекать инвесторов, защита личного имущества, доверие банков и получение лицензий. Недостатки – сложная регистрация, обязательная бухгалтерия, отчетность, штрафы и трудное закрытие.

ИП проще открыть и вести. Не нужен уставной капитал, бухгалтерия минимальна, закрыть легко. Но предприниматель отвечает всем своим имуществом, не может привлекать инвесторов, продавать бизнес или открывать филиалы.

Вывод: Таким образом, ООО больше подходит для крупного бизнеса с большим потенциалом роста и наличием партнёров, ИП – для малого и личного индивидуального дела занятости с минимумом бюрократии.

В сфере общественного питания существуют следующие виды конкуренции:

– **Неценовая конкуренция** основана не на цене, а на качестве. Заведения стараются выделиться за счёт хорошего сервиса, красивого интерьера, оригинального меню и приятной атмосферы.

– **Ценовая конкуренция** заключается в том, что заведения привлекают клиентов с помощью низких цен, акций и скидок. Рестораны стараются снизить издержки, чтобы предложить более выгодные условия.

– **Конкуренция по локации** заключается в выборе удачного места. Рестораны и кафе стараются располагать там, где много людей – рядом с торговыми центрами, парками или офисами.

– **Инновационная конкуренция** связана с внедрением новых технологий и форматов обслуживания. Например, использование электронных меню, бесконтактной оплаты, доставки через приложения или создание необычных концепций кухни.

По данным Росстата, доля общественного питания в валовом внутреннем продукте (ВВП) России постоянно растёт и на 2024 год составила 3 440 млрд руб. больше, чем за прошлый 2023 год, что на 9% выше того же периода.

Таблица 2

Динамика доли отрасли общественного питания в 2010-2024 гг. (в %)

Показатель	2011	2015	2020	2024
ВВП РФ	60 328,9 трлн руб.	83 359 трлн руб.	108 395,98 трлн руб.	202 783,092 трлн руб.
Объем отрасли общественного питания	467 273,468 млрд руб.	666 429,093 млрд руб.	697 249,97 млрд руб.	1 770 779 трлн руб.
Доля отрасли общественного питания в ВВП (в %)	115,6%	106%	79,3%	109,6%

В таблице отображается, как менялась доля отрасли общественного питания в ВВП России с 2011 по 2024 год. Из данных видно, что за этот период ВВП страны значительно вырос — с 60 трлн рублей в 2011 году до более чем 202 трлн рублей в 2024 году. Объём отрасли общественного питания также увеличился: с 467 млрд рублей до почти 1,8 трлн рублей. Однако доля общественного питания в ВВП менялась неравномерно. В 2011 году она была самой высокой — 115,6%, затем снизилась в 2015 году до 106% и особенно упала к 2020 году — до 79,3%. К 2024 году доля снова выросла до 109,6%, что говорит о восстановлении и развитии отрасли после спада.

Динамика инвестиций в сферу общественного питания.

Для развития отрасли общественного питания очень важны инвестиции. К основным видам инвестиций относятся:

- *Прямые* – создание новых предприятий, расширение сети.
- *Косвенные* – инвестиции в развитие смежных отраслей: банковский сектор, доставка.
- *Венчурные* – стартапы, инновационные кухни.

Таблица 3

Преимущества и недостатки разных вид инвестиций

Вид инвестиций	Преимущества	Недостатки
Прямые	Возможность влиять на стратегию ведения бизнеса, доступ к активам, диверсификация рисков	Высокая концентрация вложений, юридические ограничения, высокий порог входа, низкая ликвидность
Косвенный	Высокая ликвидность, простота и доступность, контроль со стороны государства	Отсутствие контроля со стороны инвестора, зависимость дохода от управляющих, необходимость передачи часть денег в виде вознаграждения
Венчурные	Возможность получать высокий доход, нет необходимости принимать участие в проекте, возможность получения налоговых льгот	Высокий финансовый риск, высокий порог входа, низкая ликвидность

Текущие тенденции развития отрасли общественного питания.

В 2025 году рестораны учитывают новые тенденции в обществе и технологии. Сейчас гости приходят не только поесть, но и получить эмоции и атмосферу.

Очень быстро растёт сегмент доставки и еды навынос — людям важно, чтобы всё было удобно и вкусно. При этом популярны блюда, которые полезны и помогают заботиться о здоровье. Многие ищут еду «для души» — чтобы побаловать себя и снять стресс.

В меню всё чаще встречается смесь разных кухонь и одновременно возвращение к русской и региональной еде. Растёт интерес к фермерским продуктам, локальным ингредиентам и сезонности. Безалкогольные напитки и коктейли становятся модным выбором.

Технологии играют всё большую роль: рестораны используют автоматизацию, искусственный интеллект и цифровые системы, чтобы улучшить сервис и снизить расходы.

Рестораторы стараются создавать особенные впечатления — атмосферу, интерьер и сервис, которые запоминаются.

Также появляются новые правила: маркировка продуктов, больше российских вин в меню и контроль качества.

В целом, ресторан 2025 года — это место, где вкусно, удобно, технологично и с душой.

Заключение

Общественное питание — многогранная и непрерывно развивающаяся отрасль, интегрированная в экономику страны на всех уровнях. Она обеспечивает занятость граждан, содействует развитию многих смежных отраслей и формирует стабильный вклад в ВВП. Современные тенденции требуют постоянного обновления, внедрения инноваций и поддержания высокой конкурентоспособности.

Список литературы

1. Александр Строкань. «Главные тренды ресторанного бизнеса 2025» — от 09.04.2025, изд-во: РБК Компании. URL: <https://companies.rbc.ru/news/E2AykLj2kb/glavnyie-trendyi-restorannogo-biznesa-v-2025-godu/> (дата обращения 10.10.2025).

2. «Венчурные инвестиции: что это такое и кому они подходят» — от 23.11.2023, изд-во: Банки.ру, раздел: Плюсы и минусы венчурных инвестиций. URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=10944781> (дата обращения 10.10.2025).

3. ГОСТ. Росстат: ВВП РФ в 2010 году, ВВП РФ в 2015 году, ВВП РФ в 2020 году, ВВП РФ в 2024 году. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения 07.10.2025).

4. БДДС косвенным методом, раздел: Преимущества и недостатки. URL: <https://www.finoko.ru/instruments/cash/bdds-indirect/> (дата обращения 09.10.2025).

5. Ли Галина Сергеевна. «Возможные стратегии по повышению конкурентоспособности предприятий питания» — изд-во: СПб, Журнал: Вопросы науки и образования 2018г., с. 1-2, СПбГЭУ URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnye-strategii-po-povysheniyu-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-pitaniya> (дата обращения 07.10.2025).

6. Неуструева А.С. Рынок общественного питания в России: Ключевые особенности и тенденции развития. – СПб, Изд-во: Электронный научный журнал «Дневники науки», 2024г. – С. 3-6 и С. 10 URL: <https://dnevniknauki.ru/images/publications/2024/2/economy/Neustrueva.pdf> (дата обращения 27.09.2025).

7. Мое дело. Плюсы и Минусы ООО и ИП для общепита – 25.01.2025г. URL: <https://www.moedelo.org/club/registratsiya-biznesa/kofejnya> (дата обращения 27.09.2025).

8. Сивова Марина «Прямые инвестиции: что это простыми словами» – от 10.12.2024, изд-во Рубрикатор, раздел: Преимущества и недостатки прямых инвестиций. URL: <https://nalog-nalog.ru/investicii/pryamyie-investicii-hto-eto-prostyimi-slovami/> (дата обращения 03.10.2025).

© Юденкова Е.А.

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ
И МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ
И МЕХАНИЗМЫ ОПТИМИЗАЦИИ**

Фоменко Андрей Алексеевич

студент магистратуры

АНОВО «Московский международный университет»

Научный руководитель: **Мокеева Елена Юрьевна**

к.э.н., доцент

АНОВО «Московский международный университет»

Аннотация: в статье анализируются последствия конституционной реформы 2020 года, закрепившей в ч. 3 ст. 132 Конституции РФ принцип единства публичной власти. Рассматривается взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления в рамках единой системы, выявляются расхождения в интерпретации новых норм и проблемы правоприменительной практики. Автор сопоставляет три модели взаимодействия уровней власти (централизованную, децентрализованную и дуалистическую), отмечая доминирование дуалистической модели в современной России. В заключение предлагаются меры по оптимизации координации между региональными и муниципальными структурами: реструктуризация муниципального устройства, чёткое разграничение компетенций и усиление подотчётности местных руководителей.

Ключевые слова: публичная власть; единство публичной власти; местное самоуправление; взаимодействие уровней власти; дуалистическая модель; оптимизация управления; и разграничение компетенций.

**INTERACTION OF STATE AUTHORITIES AND LOCAL SELF-
GOVERNMENT: PROBLEMS AND MECHANISMS OF OPTIMIZATION**

Fomenko Andrey Alekseevich

master's student

Moscow International University

Scientific Supervisor: **Mokeeva Elena Yuryevna**

PhD in Economic, Associate Professor

Moscow International University

Abstract: The article examines the implications of the 2020 constitutional reform, which enshrined the principle of the unity of public authority in Part 3 of Article 132 of the Russian Constitution. It explores the interaction between state authorities and local self-government bodies within a unified system, identifying discrepancies in the interpretation of the new norms and challenges in their practical implementation. The author compares three models of inter-level governance (centralized, decentralized, and dualistic), highlighting the prevalence of the dualistic model in contemporary Russia. The paper concludes with proposals to optimize coordination between regional and municipal structures, including the restructuring of municipal administration, clear delimitation of competencies, and enhanced accountability of local officials.

Key words: 2020 constitutional reform; public authority; unity of public authority; local self-government; inter-level interaction of власти; dualistic model; management optimization; delimitation of competencies.

Одним из результатов конституционной реформы 2020 года является принципиально новый этап эволюции институтов публичной власти [1]. Масштабные поправки в Конституцию РФ внесли существенные коррективы в общественно-политическую сферу, задав иные параметры взаимоотношений между уровнями управления. Важной новацией в рамках темы данной статьи стало закрепление в ч. 3 ст. 132 Конституции РФ принципа единства публичной власти: отныне органы государственной власти и местного самоуправления юридически объединены в общую систему.

Однако при практической реализации этих положений были выявлены определенные расхождения в интерпретации концепции. Федеральные законы, принятые для воплощения конституционных новшеств, демонстрируют неоднозначный подход к механизму взаимодействия элементов системы [2,3]. А принятый в 2025 году ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [4] свидетельствует о закреплении административного государственного управления в муниципальных образованиях.

Таким образом, хотя конституционная реформа обозначила стратегическое направление интеграции управленческих структур, текущее законодательство пока не обеспечивает единообразного понимания принципов их координации в рамках единой системы.

Государственная и местная власть – составляющие единой системы публичной власти. Следует отметить, что в рамках современной политической теории публичная власть трактуется как институционализованный форма реализации народного суверенитета. Её главная специфика заключается в производном характере по отношению к народу как первоисточнику власти. Публичная власть легитимируется посредством конституционно-правового механизма делегирования полномочий и функционирует в режиме суверенного представительства интересов социума, сохраняя при этом определённую автономию от него.

Дихотомический анализ данного феномена выявляет два концептуальных ракурса его интерпретации. В широком смысле публичная власть – это системная совокупность властных полномочий, исходящих от народного суверенитета и закреплённых конституционным порядком. Здесь акцент делается на генезисе власти и механизме её легитимации.

В узком смысле – институционально оформленная структура, включающая органы государственной власти, включая региональные, институты местного самоуправления, а также должностных лиц, наделённых публично-властными полномочиями.

Данная модель демонстрирует, что государственная власть и местное самоуправление выступают двумя взаимодополняющими формами реализации народного суверенитета. При этом их институциональное взаимодействие характеризуется иерархической асимметрией. Государственная власть занимает доминирующую позицию, задавая нормативно-правовые и институциональные «рамки» функционирования, в то время как местное самоуправление обладает относительной автономией в пределах, определённых законодательством.

Сравнительный анализ позволяет выделить две группы атрибутивных свойств рассматриваемых институтов:

- универсальные (общие для обоих уровней) – например, публично-правовой характер, обязательность решений, ресурсная обеспеченность;
- специфические (дифференцирующие их функции и компетенции) – например, масштаб полномочий региональной и местной власти, территориальная юрисдикция, механизмы подотчётности.

Выявленные характеристики имеют значение разработки эффективных моделей межуровневого взаимодействия, а также оптимизации механизмов координации государственного и муниципального управления.

С момента конституционного закрепления новой парадигмы взаимоотношений между уровнями публичной власти проблематика межинституционального взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления остаётся в фокусе научного дискурса. Динамичная трансформация общественных отношений, затрагивающая публично-властные институты, обуславливает непрерывную актуализацию исследовательского поиска оптимальных моделей координации между региональными и муниципальными структурами.

Одним из центральных регулятивных принципов взаимодействия региональной и местной власти выступает целесообразность, закреплённая в ч. 3 ст. 132 Конституции РФ. Её сущностное наполнение предполагает:

- ориентацию на максимизацию общественного блага;
- приоритетность интересов территориального сообщества;
- рациональное распределение компетенций между уровнями публичной власти.

На практике указанный принцип реализуется через делегирование органам местного самоуправления отдельных государственных полномочий и оптимизацию межуровневого разграничения компетенций.

Анализ нормативно-правовой базы выявляет положительные тенденции в реализации данного принципа. В частности, при взаимодействии субъектов Федерации с муниципальными образованиями все чаще учитывается принцип учёта локальных интересов. Например, если ранее муниципальные образования, в силу ФЗ «Об общих принципах местного самоуправления» [5] не имели возможности закрепить в уставе способ избрания главы муниципального образования (ч. 2 ст. 36), то в ч. 2 статьи 19 ФЗ от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» содержится прямое указание на то, что выборы главы муниципального образования осуществляются «в соответствии с законом субъекта Российской Федерации и уставом муниципального образования» [4].

Взаимодействие региональной и муниципальной власти осуществляется на основе принципа взаимной эффективности и разумности предполагает, предполагающего максимизацию общественной пользы от кооперации властных институтов и установление законодательных барьеров против злоупотребления полномочиями. Тем не менее правоприменительная практика демонстрирует отклонения от данного принципа. В частности, ч. 3 ст. 6 ФЗ от

21.12.2021 № 414-ФЗ предоставляет субъектам РФ дискреционные полномочия по перераспределению муниципальных компетенций, что создаёт риски концентрации полномочий на региональном уровне и подрыва функциональной автономии местного самоуправления.

Эффективность государственного и общественного управления в существенной мере определяется качеством взаимодействия региональной и муниципальной власти. Местное самоуправление выступает неотъемлемым элементом этой системы, обеспечивая связь между общегосударственными интересами, интересами субъекта РФ и локальными потребностями населения.

Взаимодействие в системе публичной власти представляет собой динамический процесс двусторонней коммуникации, характеризующийся:

- прямыми связями, например нормативное регулирование, контроль, делегирование полномочий со стороны государства и тому подобное;
- обратными связями – инициативы «снизу», обратная связь от муниципалитетов, адаптация управленческих решений региональной власти к условиям конкретных муниципальных образований.

Оптимальная модель предполагает баланс между директивным воздействием региональной власти и кооперативным взаимодействием с муниципальными образованиями.

Институциональной основой взаимодействия государственной (региональной) и муниципальной власти является то, что оба эти уровня имеют единый источник легитимности – многонациональный народ РФ. Их совместная миссия включает защиту конституционных прав и свобод граждан, создание условий для достойного качества жизни, а также управление социально-экономическими процессами на соответствующих территориях. Сказанное обуславливает необходимость партнёрского формата взаимодействия, исключающего деструктивную конкуренцию и конфронтацию.

В теории и практике публичного управления выделяют три базовые модели взаимодействия уровней публичной власти [7].

Централизованная характеризуется жёсткой субординацией муниципалитетов; местное самоуправление фактически подменяется государственным управлением на местах.

Децентрализованная предполагает полную автономию местного самоуправления. Муниципалитеты решают исключительно вопросы локального значения, но на практике данная модель редко реализуется в чистом виде из-за объективной зависимости муниципалитетов от государства.

Дуалистическая (смешанная) сочетает самостоятельность муниципалитетов в рамках закреплённой компетенции с координацией с государственными органами. Придаёт местному самоуправлению двойственный характер – одновременно общественного и государственного института. Именно эта модель рассматривается как доминирующая модель в современной России.

Анализ нормативно-правовой базы выявляет ряд механизмов, расширяющих влияние региональной власти на муниципальное управление. Участие в формировании муниципальных органов (ч. 1.1 ст. 131 Конституции РФ), проявляющееся право региональной власти влиять на назначение и освобождение от должности муниципальных должностных лиц.

Интеграция в единую систему публичной власти (ч. 3 ст. 132 Конституции РФ) трактуется рядом экспертов как встраивание муниципалитетов в вертикаль управления [6,8]. Субъекты РФ вправе корректировать компетенцию муниципалитетов, в то время как муниципальные образования лишены права отказа, имея лишь возможность судебной защиты. Усиление государственного контроля создаёт риск нивелирования конституционных гарантий муниципальной автономии.

Механизм взаимодействия между федеральными и региональными структурами управления базируется на чётком разграничении предметов ведения, которое выстраивается с учётом многоуровневой природы государственного устройства. При определении компетенций каждого уровня власти руководствуются такими принципами, как конституционная легитимность, учёт актуальных экономических, политических и социокультурных условий и эффективность, подразумевающая, что распределение полномочий должно максимизировать результативность управленческой деятельности.

Современный этап развития государственного управления выявляет ряд существенных ограничений в координации действий федеральных и региональных органов. Наиболее значимым пробелом остаётся отсутствие унифицированных процедур фиксации и оформления результатов взаимодействия. Указанный пробел в регуляторной базе порождает системные последствия, такие, как снижение оперативности принятия и реализации управленческих решений; фрагментарность в решении социально-экономических задач зачастую приводящая к дисбалансу в темпах развития отдельных регионов и государства в целом.

Сложившаяся модель взаимодействия не может быть застывшей конструкцией – она требует постоянной эволюции в ответ на меняющиеся социально-экономические и политические реалии. Стагнация в этой сфере чревата снижением управляемости и утратой синергетического эффекта от совместной работы региональных и муниципальных структур.

Современная система публичной власти в связке «регион – муниципалитет» нуждается в кардинальном пересмотре управленческих механизмов. Ключевой ориентир такой трансформации – приоритетная ориентация на реальные потребности граждан, что требует перехода от формальных процедур к содержательному взаимодействию между уровнями власти.

В текущих условиях особую значимость приобретают модели, обеспечивающие:

- прямую координацию между региональными органами государственной власти и структурами местного самоуправления;
- чёткое разграничение компетенций с минимизацией дублирования функций;
- оперативную обратную связь с населением через локальные институты управления.

В качестве пилотного решения можно рассмотреть следующую конфигурацию. Механизм назначения главы городской администрации:

- кандидатура предлагается губернатором региона, (либо Законодательным Собранием);
- обязательное согласование с представительным органом муниципалитета.

Аналогичный принцип может быть применён к руководителям районных администраций.

Реструктуризация муниципального устройства:

- ликвидация двухуровневой системы («район – поселение», «городской округ – внутригородской район»);
- закрепление полномочий местного самоуправления на уровне поселений и внутригородских районов.

Оптимизация перечня вопросов местного значения должна предполагать существенное сокращение количества компетенций муниципалитетов и

передачу полномочий по определению актуальных вопросов местного значения Законодательному Собранию региона.

Данные меры продиктованы следующими соображениями:

- региональные органы власти обладают более полной информацией о специфике территорий и реальных потребностях населения;
- упрощение структуры управления снизит бюрократические издержки и повысит оперативность принятия решений;
- чёткое распределение полномочий минимизирует конфликты компетенций между уровнями власти;
- усиление подотчётности местных руководителей региональным институтам повысит качество администрирования.

Реализация предложенной модели позволит сформировать прозрачную систему ответственности за решение вопросов местного значения и обеспечить согласованность стратегических решений на региональном и муниципальном уровнях, а также повысить эффективность использования ресурсов за счёт устранения избыточных управленческих звеньев. Тем самым будут созданы механизмы оперативного реагирования на запросы граждан через оптимизированные каналы взаимодействия.

Таким образом, предложенная модель представляет собой компромисс между централизацией и муниципальной автономией, нацеленный на повышение качества государственного управления с фокусом на интересы конечных бенефициаров – жителей конкретных муниципальных образований.

Список литературы

1. Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 №1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти»// Собрание законодательства РФ.2020. № 11. Ст. 1416

2. Федеральный закон от 08.12.2020 № 394-ФЗ «О Государственном Совете Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ. 2020. № 50 (часть III). Ст. 8039.

3. Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ.2021. № 52 (часть I). Ст. 8973.

4. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»// Собрание законодательства РФ.2025. № 12. Ст. 1200.

5. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ.2003. № 40. ст. 3822.

6. Безруков А.В. О представительном подходе к пониманию единой системы публичной власти и его реализации и российском законодательстве / А.В. Безруков, А.Н. Мещеряков // Вестник Сибирского юридического института МВД России. – 2021. – № 4 (45). – С. 125–132.

7. Корсун, К.И. Государственная власть и местное самоуправление : конституционно-правовое регулирование содержания и взаимодействия : автореферат дис. ... кандидата юридических наук : 12.00.02 / Корсун К.И; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»]. - Челябинск, 2022. - 21 с.

8. Упоров, И. В. Государственное управление и местное самоуправление: поиск оптимального взаимодействия затягивается / И. В. Упоров // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № 2-3(101). – С. 157-162.

© Фоменко А.А.

**СЕКЦИЯ
ТРУДОВОЕ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ
ПРАВО**

ОСНОВАНИЯ И УСЛОВИЯ НАСТУПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СТОРОН ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

Газизуллина Лилия Закиевна

к.ю.н., доцент,

доцент кафедры экономической безопасности и налогообложения

Институт управления, экономики и финансов

КФУ

Зарифуллина Алия Эдуардовна

студент

Казанский (Приволжский) федеральный университет

Аннотация: В статье рассматриваются основания и условия наступления материальной ответственности сторон трудового договора согласно ТК РФ. Акцент сделан на четырёх ключевых условиях привлечения работника к ответственности (ст. 233 ТК РФ): наличии прямого действительного ущерба, противоправности поведения, вины работника и причинной связи между его действиями и ущербом. Приведены ключевые данные судебной практики за 2023-2024 годы: количество дел, объёмы заявленных и удовлетворённых требований по искам работодателей и работников. В заключении подчёркивается, что применение норм о материальной ответственности требует учёта судебных разъяснений и обстоятельств каждого конкретного случая.

Ключевые слова: материальная ответственность, трудовой договор, противоправное поведение, судебная практика, освобождение от ответственности.

GROUND S AND CONDITIONS FOR THE ACCRUAL OF MATERIAL LIABILITY OF THE PARTIES TO AN EMPLOYMENT CONTRACT

Gazizullina Liliia Zakievna

Zarifullina Aliya Eduardovna

Abstract: This article examines the grounds and conditions for the accrual of material liability of the parties to an employment contract in accordance with the Labor Code of the Russian Federation. Emphasis is placed on four key conditions for

holding an employee liable (Article 233 of the Labor Code): the presence of direct actual damage, unlawful conduct, the employee's fault, and a causal link between their actions and the damage. Key data from judicial practice for 2023–2024 are presented: the number of cases, the volume of claims filed and satisfied by employers and employees. The conclusion emphasizes that the application of financial liability rules requires consideration of judicial explanations and the circumstances of each specific case.

Key words: financial liability, employment contract, unlawful conduct, judicial practice, release from liability.

Основания и условия наступления материальной ответственности сторон трудового договора регламентированы Трудовым кодексом Российской Федерации, который закрепляет основные принципы, определяющие, когда и при каких условиях сторона может быть привлечена к материальной ответственности.

Основания для наступления дисциплинарной ответственности в трудовом праве – это дисциплинарные проступки, то есть невыполнение или ненадлежащее выполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей.

Условия наступления материальной ответственности работника отражены в статье 233 Трудового кодекса Российской Федерации. Согласно ей, материальная ответственность может быть применена к работнику при наличии одновременно четырёх условий:

1. Прямой действительный ущерб, подтверждённый соответствующими документами.
2. Противоправность поведения работника.
3. Вина работника в причинении ущерба.
4. Причинная связь между противоправным поведением работника (действиями или бездействием) и наступившим ущербом.

Материальная ответственность в трудовом праве является одной из форм юридической ответственности, предусматривающей обязанность работника или работодателя возместить причиненный ущерб в случае нарушения установленных норм. Основания для привлечения к такой ответственности закреплены в ТК РФ и определяют условия, при которых одна из сторон трудового договора может быть обязана компенсировать ущерб другой стороне.

Согласно статье 232 ТК РФ, каждая сторона трудового договора несет обязанность возместить причиненный ею ущерб в соответствии с действующими нормами трудового законодательства. В свою очередь, статья 233 ТК РФ конкретизирует это правило, указывая, что материальная ответственность наступает только в случае виновного противоправного поведения стороны трудового договора. Это означает, что для привлечения к ответственности необходимо доказать наличие вины, факт нарушения норм, а также причинную связь между действиями (или бездействием) и возникшим ущербом.

Одним из ключевых элементов материальной ответственности является наличие противоправного поведения, выражающегося в действии или бездействии, которое нарушает установленные законом или трудовым договором обязанности стороны. Однако, важно отметить, что «не каждое нарушение автоматически влечет за собой материальную ответственность — необходимо также установить другие обязательные условия» [1, с. 149-150].

На основании статьи 233 ТК РФ можно выделить три ключевых основания привлечения к материальной ответственности:

1. Наличие виновного противоправного деяния.
2. Наличие причиненного ущерба.
3. Наличие причинно-следственной связи между противоправным деянием и причиненным ущербом.

Первым важным основанием для наступления материальной ответственности является противоправность действий или бездействия стороны трудового договора. Это условие подразумевает, что действия работника или работодателя, приведшие к ущербу, должны быть признаны противоправными. Например, если работник выполнял свои действия по указанию работодателя или его уполномоченных представителей, то его действия не могут быть признаны противоправными, и материальная ответственность в этом случае не наступает.

Вторым неотъемлемым основанием материальной ответственности является наличие имущественного ущерба. Без ущерба как материального, так и финансового наступление ответственности невозможно. То есть, если ущерба нет, стороны не несут материальной ответственности, независимо от их действий или бездействия.

Третьим основанием является наличие причинной связи между действиями одной из сторон трудового договора и возникшим ущербом. Это

означает, что ущерб должен быть прямым следствием конкретных действий или бездействия одной из сторон, а не случайным или независимым событием. Отсутствие причинной связи освобождает стороны от ответственности, несмотря на наличие ущерба.

Кроме того, статья 238 Трудового кодекса РФ устанавливает важное условие для привлечения работника к материальной ответственности: «работник обязан возместить только прямой действительный ущерб» [2, с. 198-203]. Упущенная выгода или неполученные доходы не подлежат возмещению. Прямой действительный ущерб включает в себя уменьшение стоимости имущества работодателя, необходимость понесения дополнительных расходов на восстановление имущества или компенсацию ущерба третьим лицам.

Существует также правило, согласно которому при наличии ущерба сторона трудового договора должна определить, является ли ущерб действительным и подлежащим возмещению. Важно отметить, что согласно общим нормам Трудового кодекса РФ сторона, понесшая ущерб, обязана доказать вину другой стороны в его причинении.

Материальная ответственность рассматривается как самостоятельный вид юридической ответственности, который отличается от гражданско-правовой. Она основана на конкретных основаниях, которые касаются трудовых отношений, а не общих норм гражданского законодательства. Важным элементом материальной ответственности является двусторонний характер — ответственность может наступать как для работника, так и для работодателя. В отличие от гражданской ответственности, материальная ответственность в трудовом праве регулируется строгими нормами Трудового кодекса РФ, которые детализируют не только основания и условия привлечения сторон к ответственности, но и пределы, в которых эта ответственность может быть применена.

Однако стоит отметить, что «несмотря на установленный перечень условий, статья 233 ТК РФ не содержит детализированного механизма их применения» [3, с. 145]. В законодательстве не представлены четкие критерии определения степени вины, а также отсутствуют конкретные положения о допустимых методах оценки ущерба. В связи с этим в правоприменительной практике возникают сложности с определением оснований для привлечения к материальной ответственности, что требует учета дополнительных норм ТК РФ, судебной практики и локальных нормативных актов работодателя.

Вопрос о правовых основаниях материальной ответственности в трудовом праве остается предметом научных дискуссий, поскольку существующие в Трудовом кодексе РФ нормы не всегда дают однозначное толкование условий ее наступления. В научной литературе представлены различные взгляды на данный вопрос, что обусловлено сложностью правового регулирования материальной ответственности и необходимостью учета множества факторов при ее применении.

В частности, М.А. Архимандритова отмечает, что «в советском трудовом праве существовало ошибочное представление о том, что сам факт наличия ущерба является основанием для привлечения к материальной ответственности» [4, с. 55]. Однако автор справедливо указывает на то, что юридическая ответственность возникает только при наличии правонарушения, а не просто в результате причинения ущерба.

Не менее значимым является аспект причинно-следственной связи, который рассматривает А.А. Михайлов. По его мнению, данное условие играет центральную роль в определении вины и установлении пределов ответственности. Автор подчеркивает, что «причинно-следственная связь должна быть не просто формально установленной, но также доказанной с точки зрения юридически значимых обстоятельств. В противном случае может возникнуть риск необоснованного возложения ответственности на работника» [5, с. 134].

Кроме того, представляется важным учитывать специальные условия привлечения к материальной ответственности, которые предусмотрены в Трудовом кодексе РФ. Верховный Суд РФ в своих разъяснениях указывает на необходимость установления не только обстоятельств причинения ущерба, но и возможных оснований для освобождения работника от ответственности. В частности, согласно ст. 239 ТК РФ, к таким обстоятельствам относятся непреодолимая сила, нормальный хозяйственный риск, крайняя необходимость, необходимая оборона, а также ненадлежащее исполнение работодателем обязанностей по обеспечению сохранности имущества. Эти положения имеют важное значение, поскольку исключают возможность необоснованного взыскания ущерба с работника в случаях, когда он объективно не мог предотвратить его наступление.

В контексте трудового права одним из значимых направлений правоприменительной практики остаются споры, возникающие по поводу материальной ответственности сторон трудового договора. Анализ судебной

статистики за 2023 год и 2024 года позволяет выявить ключевые тенденции в данной категории дел, а также сформулировать выводы, имеющие прикладное значение для юридической теории и практики.

Прежде всего, следует отметить, что материальная ответственность в трудовых отношениях реализуется преимущественно через иски работодателей, направленные на возмещение ущерба, причинённого работниками при исполнении трудовых обязанностей. В 2023 году было зарегистрировано 3 295 дел данной категории, при этом остаток неоконченных дел на начало отчетного периода составил 3 442. Доля дел, принятых к производству, составила незначительный процент – всего 10, что может свидетельствовать либо о низкой готовности судов к процессуальному допуску таких исков, либо о строгом фильтре на стадии предварительного рассмотрения.

Суммарный объем заявленных работодателями требований за 2023 год составил 8 784 849 рублей, тогда как сумма, фактически присуждённая к взысканию, составила 3 043 475 рублей. Таким образом, удовлетворение требований происходило частично, что указывает на критическую оценку доказательной базы судом, а также на необходимость более взвешенного подхода со стороны работодателей при инициировании судебных процессов. Кроме того, судебные расходы составили 749 807 рублей, что также отражает существенные финансовые издержки, сопутствующие защите интересов работодателей в суде.

В то же время, данные за 2024 год показывают иную, хотя и количественно менее выраженную картину в отношении исков работников. Было зарегистрировано 1 074 дела данной категории, при этом остаток с начала года составил 334. Из них 59 были приняты к производству. Примечательно, что заявленная сумма требований работников составила лишь 679 305 397 рублей, однако по итогам судебных разбирательств к взысканию было присуждено 203 906 017 рублей. Данный факт позволяет утверждать, что иски работников хотя и малочисленны, но отличаются высокой результативностью. Это может быть связано с характером споров – чаще всего они касаются неправомерного удержания заработной платы, компенсации морального вреда или иных нарушений трудовых прав, по которым суды, как правило, встают на сторону наёмного работника.

Таким образом, основанием наступления дисциплинарной ответственности в трудовом праве выступает дисциплинарные проступки, а условиями наступления материальной ответственности работника является

совокупность следующих фактов: подтвержденный соответствующими документами, прямой действительный ущерб, противоправность поведения работника, вина работника в причинении ущерба и причинная связь между противоправным поведением работника и наступившим ущербом. Материальная ответственность наступает исключительно при доказанности этих условий, а ее пределы зависят от вида ответственности и обстоятельств дела. При этом законодательство предусматривает случаи освобождения от ответственности, а также устанавливает принцип возмещения только прямого действительного ущерба. Несмотря на формально закрепленные положения, практика их применения требует учета судебных разъяснений и индивидуальных особенностей каждого случая.

Список литературы

1. Самохвалов А.Н. Механизм привлечения к материальной ответственности работника / А.Н. Самохвалов // Право и законность: вопросы теории и практики. – 2022. – С. 149-150.
2. Оськин С. Э. Правовые аспекты материальной ответственности в трудовых отношениях / С.Э. Оськин, Ю.А. Саганова // Вестник науки. – 2024. – Т. 3. – №. 3 (72). – С. 198-203.
3. Туранин В.Ю. Институт материальной ответственности в трудовом праве: теоретико-правовые аспекты / В.Ю. Туранин // Право: история и современность. – 2024. – Т. 8. – №. 2. – С. 145.
4. Архимандритова М.А. Материальная ответственность работника и работодателя: общее и особенное в правовом регулировании / М.А. Архимандритова // Журнал российского права. – 2010. – №. 11 (167). – С. 55.
5. Михайлов А.А. Причинная связь как условие привлечения материальной ответственности в трудовом праве / А.А. Михайлов // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2011. – №4. – С. 134.

© Газизуллина Л.З., Зарифуллина А.Э., 2026

**СЕКЦИЯ
УГОЛОВНОЕ ПРАВО
И КРИМИНОЛОГИЯ**

КРИМИНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ЖЕНЩИН В ПЕНИТЕНЦИАРНОЙ СИСТЕМЕ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Моргачев Иван Алексеевич
Стрихорова Галина Викторовна
Бабаканова Жылдыз Айтбосуновна
старшие преподаватели
КНУ им. Ж.Баласагына ГЕНФ

Аннотация: Изучение психологии преступлений, совершаемых женщинами, представляет собой важную область в криминологии и психологии. Криминальная мотивация к совершению преступления в данном случае может быть разной — от социально-экономических факторов до личных травм и психических расстройств. Предполагается, что женщины чаще совершают преступления, связанные с эмоциональными и социальными факторами. В данной статье рассматриваются основные аспекты криминальной мотивации женщин, осужденных к лишению свободы, включая их психологические и личностные особенности, социальные факторы и последствия, психологические механизмы и биологические аспекты, влияющие на них.

Ключевые слова: криминальная мотивация, мотив преступления, осужденные женщины, нравственное исправление, психокоррекционная работа.

CRIMINAL MOTIVATION OF WOMEN IN THE PENITENTIARY SYSTEM: A PSYCHOLOGICAL ANALYSIS

Morgachev Ivan Alekseevich
Strihorova Galina Viktorovna
Babakanova Zhyldyz Aitbosunovna

Abstract: The study of the psychology of crimes committed by women is an important field in criminology and psychology. The criminal motivation for committing a crime can vary from socio-economic factors to personal traumas and mental disorders. It is believed that women are more likely to commit crimes related to emotional and social factors. This article explores the main aspects of the criminal

motivation of women who have been sentenced to imprisonment, including their psychological and personal characteristics, social factors and consequences, psychological mechanisms, and biological aspects that influence them.

Key words: criminal motivation, motive for a crime, convicted women, moral correction, and psychocorrectional work.

Криминальная мотивация женщин обладает рядом особенностей, которые могут отличаться от мотивации мужчин и обусловлены совокупностью социальных, экономических, личностных и психологических факторов. Анализ данной проблематики требует комплексного междисциплинарного подхода, включающего положения криминологии, юридической психологии и социальной психологии.

В рамках настоящего исследования под криминальной мотивацией понимается совокупность внутренних побуждений, установок, потребностей и эмоциональных состояний личности, обуславливающих принятие решения о совершении преступления. Следует разграничивать мотив конкретного преступления, мотивационную сферу личности в целом и изменения мотивации, происходящие в условиях изоляции при отбывании наказания [1, с. 133].

Формирование криминальной мотивации женщин возможно рассматривать через призму их личностных и психологических особенностей. Ряд исследований указывает на то, что у некоторых женщин, совершивших преступления, могут наблюдаться повышенная эмоциональная чувствительность, тревожность, импульсивность и низкая стрессоустойчивость [2, с. 98]. Однако данные характеристики не являются универсальными и не могут рассматриваться как обязательные или типичные для всех женщин-преступниц.

Эмоциональные травмы (утрата близких, насилие, развод, хронический стресс) могут способствовать развитию депрессивных и тревожных состояний, что в отдельных случаях может снижать способность к конструктивному разрешению конфликтов и повышать риск деструктивного поведения. При этом необходимо подчеркнуть, что наличие психологических трудностей само по себе не предопределяет преступное поведение.

Злоупотребление алкоголем и наркотическими веществами нередко выступает сопутствующим фактором криминального поведения, поскольку

психоактивные вещества могут снижать уровень самоконтроля и критичности к последствиям собственных действий.

Социально-экономическое положение является одним из значимых факторов, влияющим на формирование криминальной мотивации. Низкий уровень дохода, ограниченный доступ к образованию, безработица и социальная изоляция могут создавать условия, при которых противоправное поведение воспринимается как способ удовлетворения базовых потребностей.

Отдельные эмпирические исследования и данные официальной статистики свидетельствуют о том, что среди женщин, осуждённых за имущественные преступления, достаточно распространён низкий уровень образования, неблагополучные семейные условия и опыт насилия в детстве. Однако подобные данные требуют аккуратной интерпретации и не должны использоваться для обобщающих выводов в отношении всей совокупности осуждённых женщин.

Влияние окружения и социальных ролей

Социальное окружение играет значительную роль в формировании установок и моделей поведения. В случае социализации в криминогенной среде вероятность усвоения противоправных норм и ценностей может возрастать. Гендерные стереотипы и ожидания общества также способны оказывать давление на женщин, усиливая внутренние конфликты и чувство социальной несостоятельности [3, с. 223].

Насильственные преступления, совершаемые женщинами, в ряде случаев происходят в контексте длительного внутрисемейного насилия и могут носить реактивный характер. При анализе подобных деяний важен учёт конкретной жизненной ситуации и субъективного восприятия угрозы.

Преступления, связанные с незаконным оборотом наркотиков, часто сопряжены с зависимостью либо вовлечением со стороны более опытных участников криминальной деятельности, что подчёркивает уязвимость данной группы женщин.

Влияние биологических факторов (гормональных изменений, наследственной предрасположенности) на криминальное поведение остаётся предметом научной дискуссии. В современной отечественной науке данные аспекты рассматриваются с осторожностью и не признаются самостоятельными детерминантами преступного поведения без учёта социально-психологического контекста.

Отбывание наказания в условиях изоляции сопровождается значительными изменениями в мотивационной и личностной сферах осуждённых женщин. Социальная изоляция, разрыв семейных связей и жёсткие регламенты содержания могут усиливать тревожность, депрессивные реакции и чувство безысходности. При этом уровень психологических нарушений варьируется и требует индивидуальной диагностики.

Работа с осуждёнными женщинами предполагает выявление факторов, способствовавших криминальному поведению, и разработку комплексных программ психологической помощи и ресоциализации, включая психотерапию, коррекцию зависимостей, профессиональное обучение и восстановление социальных связей.

Процесс возвращения женщин в общество после освобождения часто осложняется социальной стигматизацией и ограниченными возможностями трудоустройства. Поддержка со стороны социальных служб и психологов играет ключевую роль в формировании правопослушного поведения и снижении риска рецидива [4, с. 312].

Криминальная мотивация женщин представляет собой сложное многофакторное явление, формируемое под воздействием социальных, экономических, психологических и индивидуальных обстоятельств. Универсальных причин женской преступности не существует, и каждая ситуация требует отдельного анализа. Эффективные психокоррекционные и реабилитационные программы способны способствовать позитивным личностным изменениям и успешной социальной адаптации осуждённых женщин, однако выводы об их результативности должны основываться на эмпирически подтверждённых данных.

Список литературы

1. Антонян Ю.М. Преступность среди женщин. М.: Рос. право, 1992. – С. 133-135.
2. Антонян Ю.М., Колышницына Е.Н. Мотивация поведения осужденных. — М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2009. – С. 98-99.
3. Бартол К. Психология криминального поведения. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2004. – С. 223-224.

4. Лунеев В.В. Преступное поведение: мотивация, прогнозирование, профилактика. — М., 1980. — С. 312-315.
5. Середа Е.В. Использование личностных особенностей осужденных женщин при их перевоспитании: учеб. пособие. М.: ВНИИ;МВД СССР, 1985. — С. 401.
6. Щербакова Л.М. Некоторые аспекты криминальной агрессии женщин // Рос. криминол. взгляд. — 2005.

© Моргачев И.А., Стрихорова Г.В., Бабаканова Ж.А.

**СЕКЦИЯ
КОНСТИТУЦИОННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ
ПРАВО**

**IMPLEMENTATION OF THE PROTECTION OF HUMAN AND CIVIL
RIGHTS AND FREEDOMS BY THE CONSTITUTIONAL COURT
OF THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN**

Rzayeva Parvana Arif

PhD student of the «Constitutional Law»
department of the Law Faculty of Baku State University

Abstract: The article states that over its more than thirty-year history, appeals to the Constitutional Court of the Republic of Azerbaijan have become one of the most effective ways to protect the rights and freedoms of man and citizen.

Key words: Azerbaijan, Constitutional Court, human rights, status, article.

**ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ КОНСТИТУЦИОННЫМ СУДОМ
АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ ЗАЩИТЫ ПРАВ И СВОБОД
ЧЕЛОВЕКА И ГРАЖДАНИНА**

Рзаева Парвана Ариф кызы

докторант кафедры «Конституционное право» юридического факультета
Бакинского государственного университета

Аннотация: В статье указывается, что за свою более чем тридцатилетнюю историю функционирования обращение в Конституционный Суд Азербайджанской Республики стало одним из действенных способов защиты прав и свобод человека и гражданина.

Ключевые слова: Азербайджан, Конституционный суд, права человека, статус, статья.

Judicial protection is the most important legal guarantee of the principle of legality, as it is the court that resolves cases of violations of the law and restores violated rights. The Constitutional Court of the Republic of Azerbaijan plays a special role in ensuring human and civil rights and freedoms, fulfilling one of its important functions – human rights protection – aimed at restoring, ensuring, and realizing human and civil rights and freedoms. Over its more than thirty-year history,

appeals to the Constitutional Court of the Republic of Azerbaijan have become one of the most effective means of protecting human and civil rights and freedoms.

The Constitutional Court of the Republic of Azerbaijan's special status in the judicial system stems from its purpose as the highest body of judicial constitutional review, as well as the powers arising from its functions, which include reviewing the constitutionality of normative acts, including for the protection of human and civil rights and freedoms. The exercise of this and other powers requires the Constitutional Court of the Republic of Azerbaijan to cooperate with other courts to protect human and civil rights and freedoms. The Constitutional Court of the Republic of Azerbaijan is one of the most important state bodies implementing human rights functions.

Constitutional proceedings are one of the most specific and interesting aspects of the functioning of the judiciary in the Republic of Azerbaijan. As one of the methods of constitutional review of the judiciary, the development of constitutional proceedings is considered a fundamental process of state-building in the Republic of Azerbaijan. In Azerbaijan, constitutional proceedings are at a significant stage of development, with established jurisprudence and progressive legal norms. This state of affairs can be explained by the extensive application of the rich constitutional and legal experience of foreign countries, particularly European law.

Article 125 of the Constitution of the Republic of Azerbaijan states that the Constitutional Court is part of the judicial branch of the Azerbaijan Republic [1].

The second part of this article, listing the bodies exercising judicial power in the state, specifies the Constitutional Court of the Republic of Azerbaijan, the Supreme Court of the Republic of Azerbaijan, the appellate courts of the Republic of Azerbaijan, and general and specialized courts of the Republic of Azerbaijan. Interestingly, the Constitutional Court is listed first, although the Supreme Court is the final court of cassation in Azerbaijan. Thus, the legislator most likely emphasized the importance of the Constitutional Court as a special body of judicial power. At the same time, the third part of this article of the Constitution of the Republic of Azerbaijan identifies constitutional proceedings as a separate type, along with civil, criminal, and other types of proceedings provided for by law in Azerbaijan.

It is interesting to note that although the judicial system of the Republic of Azerbaijan is regulated by the Law «On Courts and Judges», in accordance with Article 1 of this law, a special law, «On the Constitutional Court», exists to regulate the constitutional court [5].

The question arises: does this court thus fall outside the judicial system and judicial authority? Here, the legislative logic most likely stemmed from the fact that,

due to the specific nature and breadth of the Constitutional Court's powers granted to it by the Constitution, the legislature specifically singled out the regulation of this body's activities in a separate law for the sake of regulatory convenience. At the same time, it should be remembered that, in accordance with Article 5 of the Law «On the Constitutional Court», the Constitutional Court is an independent state body and is independent organizationally, financially, or in any other way from legislative, executive, and judicial authorities, local governments, or legal entities and individuals [4]. The Constitutional Court interacts bilaterally with courts of general jurisdiction. Any normative legal acts applied by the courts may be subject to review by the Constitutional Court. At the same time, in accordance with Article 33 of the Law «On the Constitutional Court», courts of general jurisdiction may appeal to the Constitutional Court on issues of interpretation of the Constitution and laws of the Republic of Azerbaijan regarding the exercise of human rights and freedoms. As can be seen from the above, the Constitutional Court of Azerbaijan meets established definitions of constitutional courts as political bodies exercising constitutional review, being an integral part of the judiciary, a position confirmed by some scholars. Given the specific powers and role of the Constitutional Court within the system of state bodies of Azerbaijan, it should be considered the highest authority in the country. This fact is also confirmed by the fact that in the Constitution of Azerbaijan, the powers and legal status of this court are similarly described in the corresponding provisions on the President, Parliament (Milli Majlis), and the Government (Cabinet of Ministers) of Azerbaijan. Moreover, the Constitutional Court exerts significant influence over the activities of most state bodies, as evidenced by Article 130 of the Constitution, which allows the Constitutional Court to review laws of the Republic of Azerbaijan, decrees and orders of the President, decisions of the Milli Majlis, decisions and orders of the Cabinet of Ministers, and regulatory legal acts of the central executive bodies of Azerbaijan for compliance with the Constitution, as well as with higher-level regulatory acts. At the same time, the Constitutional Court has the authority to interpret the Constitution and laws of Azerbaijan. Despite the breadth of its powers, this state body, by definition, does not stand above any other relevant bodies. Article 1.2 of the Law «On the Constitutional Court» clearly states that ensuring the supremacy of the Constitution of the Republic of Azerbaijan and protecting the fundamental rights and freedoms of everyone constitute the main goals of the Constitutional Court. Article 1.1 of the same law characterizes the Constitutional Court as the highest body of constitutional justice on matters within its competence under the Constitution of the Republic of Azerbaijan. At the same time,

it is worth agreeing with the opinion that when implementing constitutional proceedings and constitutional review, the constitutional court must carry out its activities in compliance with all procedural rules and norms only in the form of judicial proceedings [2, p. 129]. It is in this form that the Constitutional Court of the Republic of Azerbaijan carries out its activities, even in cases where it must exercise special functions. For example, such functions include the powers granted to the Court by Part 4 of Article 130 of the Constitution.

The Constitutional Court interprets the Constitution and laws of the Republic of Azerbaijan upon requests from the President of the Republic of Azerbaijan, the Milli Majlis of the Republic of Azerbaijan, the Cabinet of Ministers of the Republic of Azerbaijan, the Supreme Court of the Republic of Azerbaijan, the Prosecutor's Office of the Republic of Azerbaijan, and the Ali Majlis of the Nakhchivan Autonomous Republic. This authority falls solely within the Constitutional Court's jurisdiction. This, of course, does not mean that other state bodies do not provide their interpretation of these supreme state normative legal acts; however, only the Constitutional Court provides official interpretation, and it is considered legally binding.

The interpretation of laws and the Constitution is within the exclusive purview of the Constitutional Court. This, of course, does not mean that other state bodies do not provide their interpretation of these supreme state normative legal acts.

Although there is reason to believe that the breadth of powers and some of the activities of the Constitutional Court lie in the political sphere, this body still remains institutionally a judicial body and, to prevent its excessive politicization, there are a number of mechanisms in the legislation, such as, for example, the aforementioned provisions of Article 1 of the Law «On the Constitutional Court». In addition to these norms, the said law also determines in Article 4 that the activities of the Constitutional Court are based on the principles of supremacy of the Constitution of the Republic of Azerbaijan, independence, collegiality and transparency, and Article 5 clearly determines that liability in accordance with the legislation of the Republic of Azerbaijan for the introduction by any person for any reason, directly or indirectly, of restrictions on constitutional proceedings, influencing them, creating a threat and interfering in them, as well as showing disrespect to the court, recognizing such actions as inadmissible. The administration of constitutional justice (i.e. constitutional proceedings) and the corresponding procedures are associated with the presence of special constitutional norms [3, p. 66].

The same is true for the Constitution of the Republic of Azerbaijan, which establishes similar provisions in Article 130, dedicated to the Constitutional Court.

References

1. Constitution of the Republic of Azerbaijan dated November 12, 1995: [Electronic resource] / <https://e-qanun.az/framework/897>
2. Ebzeev B.S. Constitution. Rule of Law. Constitutional Court / B.S. Ebzeev. – Moscow: UNITY, – 1997. 349 p.
3. Morshchakova, T.G. Russian justice in the context of judicial reform / T.G. Morshchakova – Moscow: R. Valent, – 2004. 264 p.
4. The Law of the Republic of Azerbaijan on Constitutional Court dated December 23, 2003: [Electronic resource] / <https://e-qanun.az/framework/5404>
5. The Law of the Republic of Azerbaijan on Courts and Judges dated June 10, 1997: [Electronic resource] / <https://constcourt.gov.az/az/legislation/11>.

© Rzayeva P.A.

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ
НАУК**

**ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИЙ КАК ОСНОВА ИНВЕСТИЦИОННОЙ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ
И МЕХАНИЗМЫ РОСТА**

Захарова Алена Павловна

студент 4 курса

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ»

Аннотация: В статье рассматривается взаимосвязь инновационного развития экономики и инвестиционной привлекательности компаний и регионов. Автор анализирует современные подходы к оценке инвестиционной привлекательности, смещающие фокус с текущих финансовых показателей на инновационный потенциал бизнеса. В работе выделены ключевые факторы успеха регионов-лидеров, такие как наличие особых экономических зон и развитие государственно-частного партнерства. Особое внимание уделено системным барьерам инновационного развития, включая дефицит кооперации и кадровый голод. Аргументируется, что в условиях цифровой трансформации инвестиции направляются туда, где сформирована эффективная экосистема для коммерциализации идей.

Ключевые слова: экономика инноваций, инвестиционная привлекательность, НИОКР, государственно-частное партнерство, цифровая трансформация, инновационный потенциал.

**ECONOMICS OF INNOVATION AS THE BASIS OF INVESTMENT
ATTRACTIVENESS: CURRENT TRENDS AND GROWTH MECHANISMS**

Zakharova Alyona Pavlovna

Abstract: The article examines the relationship between innovative economic development and the investment attractiveness of companies and regions. The author analyzes modern approaches to assessing investment attractiveness, shifting the focus from current financial indicators to the innovative potential of a business. The paper

highlights the key success factors of leading regions, such as the presence of special economic zones and the development of public-private partnerships. Special attention is paid to systemic barriers to innovative development, including a lack of cooperation and a shortage of qualified personnel. It is argued that in the context of digital transformation, investments are directed to where an effective ecosystem for the commercialization of ideas has been formed.

Key words: economics of innovation, investment attractiveness, R&D, public-private partnership, digital transformation, innovative potential.

Введение: новая парадигма экономического развития

Современная глобальная экономика вступила в фазу глубокой трансформации, которую многие исследователи характеризуют как смену технологических укладов. Если индустриальная эпоха основывалась на эффективности использования материальных ресурсов и масштабировании производства, то постиндустриальная — на способности генерировать, внедрять и коммерциализировать новые знания. В этих условиях феномен экономики инноваций выходит за рамки узкой отрасли экономической науки и становится фундаментальной основой конкурентоспособности как на микро-, так и на макроуровне.

Инновационная экономика представляет собой систему хозяйствования, в которой прибыль создается не столько за счет материального производства (экстенсивный путь), сколько за счет генерации новых знаний, технологических решений и интеллектуального капитала (интенсивный путь). В рамках этой системы инвестиционная привлекательность компаний, отраслей и целых регионов напрямую зависит от их способности к постоянной генерации и эффективному внедрению новшеств. Инвесторы, будь то институциональные игроки или венчурные фонды, сегодня оценивают не столько текущие финансовые потоки, сколько потенциал роста, заложенный в инновационных разработках.

Актуальность данной темы подтверждается макроэкономической статистикой последних лет. Согласно данным Всемирного банка и ОЭСР, страны, лидирующие по индексу инновационного развития (Глобальный инновационный индекс), демонстрируют более устойчивые темпы роста ВВП даже в периоды глобальных экономических потрясений. Например, Швейцария, Швеция и США, стабильно занимающие верхние строчки рейтинга, смогли быстрее восстановиться после пандемийного кризиса 2020-

2021 годов именно благодаря высокой доле высокотехнологичного сектора в структуре экономики. Это создает предпосылки для пересмотра традиционных подходов к оценке того, что именно делает ту или иную экономическую систему привлекательной для долгосрочных капиталовложений.

Трансформация подходов к оценке инвестиционной привлекательности

Исторически сложилось так, что инвестиционная привлекательность компании определялась через призму ее финансовой устойчивости: показатели ликвидности, рентабельности, оборачиваемости активов и долговой нагрузки. Эти критерии, безусловно, сохраняют свою значимость и сегодня, однако в экономике инноваций они перестают быть исчерпывающими. Более того, ориентация исключительно на текущие финансовые результаты может ввести инвестора в заблуждение, особенно когда речь идет о высокотехнологичных стартапах или компаниях, находящихся на стадии активных НИОКР.

Как отмечается в исследованиях Высшей школы экономики, современные инвесторы все чаще обращают внимание на так называемый инновационный потенциал компании. Этот показатель является комплексным и включает в себя множество факторов: объем финансирования исследований и разработок (R&D intensity), количество и качество нематериальных активов (патенты, лицензии, программное обеспечение), долю сотрудников с научными степенями в штате, а также наличие устойчивых связей с академическими и научно-исследовательскими институтами. Интересно, что даже позитивные новости об инновациях (анонсы новых продуктов, выход на новые технологические рынки) оказывают статистически значимое положительное влияние на стоимость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Эмпирическую базу для этого тезиса предоставляет анализ динамики компаний, входящих в индекс S&P 500. Корреляционный анализ за последние 10-15 лет показывает, что компании, стабильно увеличивающие расходы на НИОКР (даже в ущерб краткосрочной прибыли), впоследствии демонстрируют более высокую капитализацию и лучше проходят периоды рыночной турбулентности. Классическими примерами здесь выступают технологические гиганты, такие как NVIDIA, Tesla или российский Яндекс, чья рыночная стоимость лишь косвенно связана с текущими дивидендами и напрямую определяется ожиданиями будущего технологического прорыва.

Данная тенденция находит отражение и в развитии методологии стоимостного подхода к оценке бизнеса. Традиционные показатели, такие как чистая приведенная стоимость (NPV), все чаще дополняются или даже

замещаются более сложными метриками, например, показателем экономической добавленной стоимости. EVA позволяет оценить, способна ли компания генерировать доходность выше средневзвешенной стоимости капитала. Для инновационных компаний, чья деятельность сопряжена с высокими рисками (а значит, и высокой стоимостью капитала), достижение положительной EVA становится критически важным сигналом для рынка. Исследования, проведенные на выборке российских публичных компаний за 2020-2024 годы, демонстрируют прямую корреляцию: фирмы с устойчиво положительными значениями EVA не только легче привлекают финансирование, но и получают более высокие мультипликаторы при оценке их стоимости в ходе сделок M&A. Это подтверждает, что способность создавать стоимость выше рыночных ожиданий является ключевым качеством инновационного бизнеса.

Инновации на макро- и мезоуровне: региональный аспект

Экономика инноваций не может существовать в вакууме или развиваться исключительно усилиями отдельных частных компаний. Для ее процветания требуется сложная, многоуровневая экосистема, включающая как рыночные механизмы, так и институциональную поддержку государства. На макроуровне это национальная инновационная система, а на мезоуровне — инновационная среда конкретных регионов, которая становится решающим фактором их инвестиционной привлекательности.

Детальный анализ регионов Центрального федерального округа за 2024-2025 годы, проведенный рядом экономических журналов, выявил существенную неоднородность инновационного развития даже в пределах одного федерального округа. Исследователи предлагают классифицировать субъекты РФ на четыре группы. К первой группе относятся «флагманы инновационного развития» — это Москва, Московская область и (с некоторыми оговорками) Воронежская область. Эти регионы характеризуются высокой концентрацией вузов, наличием исследовательских центров мирового уровня, развитой инновационной инфраструктурой (технопарки, бизнес-инкубаторы) и, как следствие, максимальным притоком инвестиций в высокотехнологичные сектора. На противоположном полюсе находятся «отстающие субъекты» — преимущественно аграрные и промышленные регионы с низкой долей инновационно-активных предприятий.

Данная градация наглядно демонстрирует, что инвестиционная привлекательность территории сегодня определяется не столько наличием

природных ресурсов или выгодным географическим положением (хотя это тоже важно), сколько развитостью «мягкой» инфраструктуры для инноваций. Инвестор, выбирая между двумя регионами с сопоставимыми налоговыми условиями, с большой вероятностью выберет тот, где есть сильный университет, способный готовить кадры, и технопарк, предоставляющий площади для размещения R&D-центра.

Ключевые факторы успеха регионов-лидеров можно структурировать следующим образом. Во-первых, это наличие и эффективное функционирование особых экономических зон технико-внедренческого типа. Ярким примером служит ОЭЗ «Технополис Москва», которая предлагает своим резидентам беспрецедентные льготы: налог на прибыль в размере всего 2% (вместо стандартных 20%), полное освобождение от уплаты имущественного, земельного и транспортного налогов на срок до 10 лет. Такие условия делают размещение высокотехнологичных производств в Москве экономически более выгодным, чем в странах Юго-Восточной Азии, что стимулирует реиндустриализацию на новой технологической основе.

Во-вторых, критически важным фактором является развитие механизмов государственно-частного партнерства в инновационной сфере. Традиционно ГЧП применялось в инфраструктурных проектах (дороги, коммунальное хозяйство), однако сегодня эксперты фиксируют запрос на донастройку этих механизмов для финансирования НИОКР. Предложения о снижении порога входа в такие проекты (например, с 10 до 5 млрд рублей) направлены на то, чтобы сделать ГЧП доступным инструментом для среднего инновационного бизнеса, который нуждается в государственном софинансировании рискованных исследований, но не готов к масштабам мегапроектов. В-третьих, важную роль играет наличие инфраструктуры для коммерциализации разработок: фонды поддержки, венчурные студии, биржевые акселераторы, помогающие компаниям выходить на IPO и привлекать доленое, а не заемное финансирование, что снижает долговую нагрузку на ранних стадиях развития.

Проблемы и барьеры инновационного развития

Несмотря на понимание важности инноваций на всех уровнях власти и бизнеса, на пути их превращения в полноценный драйвер экономического роста существует ряд системных проблем. Эти барьеры носят комплексный характер и не могут быть преодолены простым увеличением бюджетного финансирования. Исследования, проведенные среди предпринимателей южного макрорегиона России, дают тревожную картину: хотя 48% опрошенных

компаний верят в наличие инновационной ниши у своего региона (Краснодарский край, Ростовская область), 60% респондентов считают, что имеющийся инновационный потенциал используется крайне слабо или неэффективно. Это свидетельствует о разрыве между декларируемыми намерениями и реальной практикой.

Основные препятствия можно структурировать по нескольким ключевым направлениям. Первое и самое значимое — это дефицит кооперации. В идеальной инновационной модели существует «тройная спираль» взаимодействия: государство задает правила и финансирует фундаментальную науку, бизнес формулирует прикладные задачи и финансирует разработки, а университеты готовят кадры и проводят исследования. В реальности же, по данным опросов, 56% респондентов указывают на отсутствие реально работающих кластеров, объединяющих крупный промышленный бизнес, малые инновационные предприятия и академические институты. Крупный бизнес часто предпочитает разрабатывать инновации внутри собственных закрытых структур, а университеты продолжают генерировать научные результаты, не востребованные реальным сектором экономики.

Второй критический барьер — это кадровый голод, который отметили 53% участников исследований. Речь идет не просто о нехватке людей с дипломами, а о дефиците специалистов необходимого уровня квалификации, способных работать на стыке дисциплин. Цифровая трансформация и внедрение технологий искусственного интеллекта требуют от работников постоянно обновлять компетенции, и система образования пока не успевает за этими темпами. Особенно остро стоит вопрос нехватки инженеров-исследователей, технологов и project-менеджеров, понимающих специфику инновационных проектов.

Третья группа проблем носит инфраструктурный характер. Несмотря на создание технопарков и ОЭЗ, 60% респондентов указывают на дефицит готовых площадок для размещения инновационных производств. Часто предлагаемые помещения не соответствуют требованиям по энергоснабжению, наличию лабораторных условий или транспортной доступности. Примечательно, что проблема дефицита финансовых ресурсов, которая традиционно считалась главной, сегодня отходит на второй план. Действительно, общий объем финансирования инновационной деятельности в России за последние 5 лет вырос почти в 2 раза. Однако ключевым остается не столько наличие денег, сколько механизмы их эффективного распределения.

Существует проблема «институциональной ловушки», когда средства осваиваются формально, а не направляются на поддержку действительно прорывных, но рискованных проектов.

Особенности оценки инновационных рынков и долгосрочные перспективы

Цифровая трансформация экономики и появление принципиально новых технологий (ИИ, квантовые вычисления, новые материалы) вносят серьезные коррективы и в сам процесс оценки инвестиционной привлекательности целых отраслей и рынков. Инновационные рынки, такие как рынок квантовых сенсоров или рынок решений для Web3, обладают одной фундаментальной особенностью: они часто не имеют ретроспективной финансовой информации, необходимой для построения традиционных прогнозных моделей на основе экстраполяции трендов. В таких условиях стандартные методы дисконтирования денежных потоков (DCF) работают плохо, так как прогноз доходности на 5-10 лет вперед превращается в гадание.

В связи с этим в академической и прикладной литературе все больше внимания уделяется качественным факторам успеха. Ключевыми становятся: способность команды проекта учитывать и прогнозировать смену технологических циклов (теория длинных волн Кондратьева сегодня переживает ренессанс), а также адаптация существующих методик оценки под интересы стратегических, а не портфельных инвесторов. Стратегический инвестор, приходящий на инновационный рынок (например, крупная корпорация, покупающая венчурный стартап), оценивает не столько текущую прибыль, сколько синергетический эффект для своего основного бизнеса и возможность получить недоступные ранее компетенции.

В долгосрочной перспективе синергия экономики инноваций и инвестиционной привлекательности будет только усиливаться. Мир вступает в эпоху, когда главным ресурсом становится не нефть и не газ, а данные, алгоритмы и способность к быстрой адаптации. Инвестиции неизбежно будут направляться туда, где есть интеллектуальный капитал, эффективная экосистема для коммерциализации идей и предсказуемая государственная политика, стимулирующая долгосрочные вложения в технологии. Регионы и страны, сумевшие создать у себя такую среду, станут лидерами следующего технологического уклада, а их инвестиционная привлекательность будет самовоспроизводиться благодаря постоянному притоку талантов и капитала.

Список литературы

1. Горфинкель В.Я., Попадюк Т.Г. Экономика инноваций: учебник для вузов // Вузовский учебник. 2024. С. 45-89.
2. Иващенко Н.П., Шпакова А.А., Чашкина Д.И. Экономика инноваций // Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова. 2025. С. 112-156.
3. Сидорова Е.Ю. Инновационная экономика: учебник для вузов // Издательство Юрайт. 2025. С. 201-245.
4. Шайдуллин А.И., Жусупов Н.Б. Особенности оценки инвестиционной привлекательности инновационных рынков в условиях цифровой трансформации экономики // Информационное общество. 2025. № 1. С. 70-78.
5. Крестьянцева А.С. Инновационная деятельность как фактор инвестиционной привлекательности компании: Выпускная квалификационная работа // НИУ ВШЭ. 2025. С. 34-67.
6. Саакян Э.А., Кутурина Е.П. Исследование методов оценки инвестиционной привлекательности организации // Управление финансами и маркетингом в России и за рубежом: сборник научных трудов. 2025. Вып. 11. С. 56-70.
7. Анализ инновационно-инвестиционной деятельности в регионах Центрального федерального округа // Journal of Monetary Economics and Management. 2026. С. 317-323.

© Захарова А.П.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО:
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ**

Сборник статей
XVII Международной научно-практической конференции,
состоявшейся 16 февраля 2026 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 18.02.2026.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 13.43.

МЦНП «НОВАЯ НАУКА»

185002, г. Петрозаводск,

ул. С. Ковалевской, д.16Б, помещ.35

office@sciencen.org

www.sciencen.org



НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

МЦНП «НОВАЯ НАУКА» - член Международной ассоциации издателей научной литературы
«Publishers International Linking Association»

ПРИГЛАШАЕМ К ПУБЛИКАЦИИ

1. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-практических конференций

<https://www.sciencen.org/konferencii/grafik-konferencij/>



2. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-исследовательских,
профессионально-исследовательских конкурсов

<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-konkursy/grafik-konkursov/>



3. в составе коллективных монографий

<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-monografii/grafik-monografij/>



<https://sciencen.org/>