ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ МАСШТАБАХ

XIII Всероссийская
научно-практическая конференция
Сборник статей



Пенза 2026

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖОТРАСЛЕВОЙ НАУЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР
ПЕНЗЕНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АГРАРНОГО УНИВЕРСИТЕТА

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ МАСШТАБАХ

Сборник статей
XIII Всероссийской
научно-практической конференции

14-15 сентября 2026 г.

Пенза
ПГАУ
2026

УДК 338.43
ББК 65.9(2)49
П 78

Под редакцией:
зав. кафедрой «Управление, экономика и право» ФГБОУ ВО Пензенский ГАУ,
кандидата экономических наук ***О.А. Столяровой***;
доктора экономических наук, профессора ФГБОУ ВО Пензенского ГУ
Р.Р. Юняевой

П78 **Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах**: сборник статей XIII Всероссийской научно-практической конференции / Пензенский государственный аграрный университет и [др.]; под ред. Столяровой О.А., Юняевой Р.Р. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2026. – 340 с. – URL:https://mnic.pgau.ru/file/doc/konferencii/2026/Сборник_ВК-33-26.pdf. – Текст: электронный.

ISBN 978-5-00196-459-9

В сборнике статей представлены материалы докладов XIII Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах.

The collection of articles presents the materials of the reports of the XIIIШ All-Russian Scientific and Practical Conference «Problems of management, economics and law in the national and regional context.

УДК 338.43
ББК 65.9(2)49

ISBN 978-5-00196-459-9
© МНИЦ ПГАУ, 2026

УДК 631.5

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ УГОДИЙ

О.А. Столярова

Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия

Автором проведен анализ структуры земельного фонда на примере ЗАО «Константиново», который показал, что на протяжении анализируемого периода общая земельная площадь в организации не снижается. Дана оценка эффективности использования сельскохозяйственных угодий в исследуемой организации. Отмечено, что землеотдача на 100 га с.-х. угодий увеличилась в 2024 г. по сравнению с 2022 г. на 51,5 %. Повышение эффективности использования сельскохозяйственных угодий должно сопровождаться ростом урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных.

Ключевые слова: *сельскохозяйственные угодья, структура земельного фонда, валовое производство продукции, показатели эффективности.*

Пензенская область обладает достаточно большой площадью сельскохозяйственных угодий, по сравнению с другими регионами. Из 51194,3 тыс. га сельскохозяйственных угодий Приволжского Федерального округа Пензенская область в 2024 г. занимала 2879,0 тыс. га и 2198,0 тыс. га пашни.

Основными проблемами эффективности использования сельскохозяйственных угодий в сельскохозяйственных организациях являются: сокращение площади под посевами сельскохозяйственных культур из-за недостаточной обеспеченности предприятий техникой и оборотными средствами; низкая урожайность сельскохозяйственных культур вследствие недостаточного уровня интенсивности технологий их возделывания и другие.

По утверждению авторов, использование земли в сельском хозяйстве считается эффективным и рациональным, если оно не только увеличивает производство продукции на единицу площади, улучшает ее качество и снижает затраты на единицу продукции, но и сохраняет или улучшает плодородие почв и обеспечивает охрану окружающей среды [1].

При оценке эффективности использования сельскохозяйственных угодий основными показателями являются землеотдача и землеемкость. Эти показатели «отображают зависимость стоимости земель сельскохозяйственного назначения и произведенной на них валовой сельскохозяйственной продукции» [2].

Рассмотрим состав и структуру земельного фонда ЗАО «Константиново» в таблице 1.

Таблица 1 – Состав и структура земельного фонда ЗАО «Константиново»

Земельный фонд	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	га	в % к итогу	га	в % к итогу	га	в % к итогу
Общая земельная площадь	17708	100,00	17708	100,00	17708	100,00
Сельскохозяйственные угодья	17456	98,58	17456	98,58	17456	98,58
в т. ч. пашня	15706	88,69	15706	88,69	15706	88,69
Земли занятые	207	1,17	207	1,17	207	1,17
в т. ч. лесными насаждениями, предназначенными для обеспечения защиты земель от негативного воздействия	95	0,54	95	0,54	95	0,54
водными объектами	100	0,56	100	0,56	100	0,56
зданиями, сооружениями, используемыми для производства, хранения и первичной переработки сельскохозяйственной продукции	12	0,07	12	0,07	12	0,07
Прочие земли	45	0,25	45	0,25	45	0,25

В ЗАО «Константиново» на протяжении анализируемого периода общая земельная площадь занимает 17708 га. На долю сельскохозяйственных угодий приходится 98,58 % (17456 га) от всего земельного фонда предприятия. Площадь пашни занимает 15706 га или 88,69 % от площади сельскохозяйственных угодий.

Сельское хозяйство как любая производственная система обладает рядом существенных признаков, один из которых реализуется в том, что по мере увеличения количества одного ресурса и при постоянстве остальных предельная полезность этого ресурса уменьшается. Это в полной мере относится и к земельным ресурсам. Очевидно, что увеличение задействованной в производстве продукции, площади земельных ресурсов без соответствующих дополнительных вложений в техногенные факторы будет приводить к снижению экономической эффективности [3].

Значения землеотдачи и землеемкости ЗАО «Константиново» представлены в таблице 2.

В 2024 году землеотдача на 100 га сельскохозяйственных угодий по реализованной продукции увеличилась на 2267,0 тыс. руб. и составила 6665,0 тыс. руб., по прибыли от реализации также наблюдается рост на 667,5 тыс. руб. Увеличение землеотдачи свидетельствует о повышении эффективности использования сельскохозяйственных угодий в ЗАО «Константиново». В отчетном году землеемкость на 100 га сельскохозяйственных угодий по реализованной продукции составила 1,5 га, что на 0,8 га меньше, чем в базисном году. Также произошло снижение землеемкости на 100 на сельскохозяйственных угодий по прибыли от реализации. Так, в

2024 году значение землеемкости составило 5,5 га, что на 3,2 га меньше, чем в 2022 году.

Таблица 2 – Стоимостные показатели экономической эффективности использования сельскохозяйственных угодий

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+,-) 2024 г. от 2022 г.
Землеотдача на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.:				
по реализованной продукции	4398,0	5225,6	6665,0	2267,0
по прибыли от реализации	1150,4	1059,4	1817,9	667,5
Землеемкость на 100 га с.-х. угодий, га:				
по реализованной продукции	2,3	1,9	1,5	-0,8
по прибыли от реализации	8,7	9,4	5,5	-3,2

В таблице 3 рассмотрим основные показатели эффективности использования сельскохозяйственных угодий.

Таблица 3 – Основные показатели эффективности использования сельскохозяйственных угодий

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. к 2022 г., %
Произведено продукции на 100 га пашни, ц:				
зерна – всего	1537	1367	1059	68,9
в т. ч. озимой пшеницы	811	673	546	67,4
кукурузы	179	242	230	128,3
овса	84	26	16	19,4
ячменя	346	372	267	77,0
зернобобовых	116	54	–	–
Масличных культур – всего	207	202	331	160,0
в т. ч. подсолнечника	152	151	276	181,8
прочих масличных культур	55	51	55	99,6
Произведено на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.:				
проданной продукции	4398	5226	6665	151,5
прибыли от продаж	1150	1059	1818	158,0
Удельный вес сельскохозяйственных угодий в общей земельной площади, %	98,6	98,6	98,6	-
Удельный вес пашни в составе сельскохозяйственных угодий, %	90,0	90,0	90,0	-
Удельный вес посевов в площади пашни, %	86,7	84,5	83,5	-

В 2024 г. производство зерна на 100 га пашни уменьшилось на 31,1 % и составило 1059 ц. При этом на 81,8 % увеличилось производство подсолнечника и на 100 га пашни составило 276 ц. Валовой надой молока на 100 га сельскохозяйственных угодий составил 1313 ц, что на 27,5 % больше, чем в 2022 году. В 2024 г. выручка на 100 га сельскохозяйственных угодий составила 6665 тыс. руб., что на 51,5 % больше, чем в 2022 году. Прибыль от продаж на 100 га сельскохозяйственных угодий выросла на 58,0 % и составила 1818 тыс. руб. На протяжении анализируемого периода удельный вес сельскохозяйственных угодий в общей земельной площади и удельный вес пашни в составе сельскохозяйственных угодий оставались неизменными и составляли 98,6 % и 90,0 % соответственно. В отчетном году удельный вес посевов в площади пашни составил 83,5 %, что на 3,7 % пункта меньше, чем в 2022 году.

Многие ученые рассматривают гипотезу о том, что «цифровые инструменты позволят оптимизировать использование ресурсов (воды, удобрений, средств защиты растений), повысить точность прогнозирования и оперативность принятия управленческих решений. Это в совокупности снизит себестоимость продукции и повысит ее устойчивость к внешним воздействиям, включая климатические» [4].

Таким образом, сельскохозяйственные угодья напрямую влияют на объёмы производства продукции в сельскохозяйственных организациях. От качества земельных ресурсов зависит качество сырья и кормов, а значит продовольственная независимость региона.

Список использованных источников

1. Алиева, Н.В. Экономическая эффективность использования сельскохозяйственных земель и пути ее повышения / Н.В. Алиева, А.Р. Чередниченко // Экономика и управление: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 50-летию образования экономического факультета Новочеркасского инженерно-мелиоративного института, Новочеркасск, 11–12 апреля 2024 года. – Новочеркасск: Лик, 2024. – С. 182-186.

2. Ковалева, Е.В. Оценка эффективности использования сельскохозяйственных земель / Е.В. Ковалева, М.С. Кочережкина // Экономика сельского хозяйства России. – 2025. – № 11. – С. 43-50.

3. Дубовицкий, А.А. Оценка влияния интенсивности использования сельскохозяйственных земель на экономическую эффективность / А.А. Дубовицкий, Э.А. Климентова // Аграрный вестник Урала. – 2023. – Т. 23, № 10. – С. 124-133.

4. Смыслова, О.Ю. Факторы и механизмы устойчивого развития ресурсного потенциала аграрного сектора на сельских территориях в условиях климатических изменений и цифровизации производства / О.Ю. Смыслова, А.В. Сергеева, П.В. Паникин, А.А. Иванова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 10. – С. 27-33.

EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF USE OF AGRICULTURAL LAND

O.A. Stolyarova

Penza State Agrarian University,
Penza, Russia

The author conducted an analysis of the structure of the land fund on the example of ZAO Konstantinovo, which showed that the total land area in the organization has not decreased over the analyzed period. The author assessed the effectiveness of using agricultural land in the studied organization. It was noted that the land yield per 100 hectares of agricultural land increased by 51.5% in 2024 compared to 2022. Increasing the efficiency of agricultural land use should be accompanied by an increase in crop yields and animal productivity.
Key words: *agricultural land, land fund structure, gross production, and efficiency indicators*

УДК 347.5

ТРАНСФОРМАЦИЯ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СОВРЕМЕННОМ ЧАСТНОМ ПРАВЕ

А.М. Абиева[1], Д.С. Тураева[1], З.Д. Хабиева[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье исследуется развитие современной модели гражданско-правовой ответственности через изменение ее оснований, условий и функционального назначения. Рассматривается разграничение гражданско-правовой ответственности и мер защиты в обязательствах вследствие причинения вреда. Анализируется вина как субъективное условие деликтной ответственности и раскрывается проблема отсутствия ее легального определения. Отдельное внимание уделено повышенной и безвиновной ответственности предпринимателей, категории гражданско-правового риска и специальным деликтам.
Ключевые слова: *гражданско-правовая ответственность, деликтная ответственность, договорная ответственность, вина, гражданско-правовой риск.*

Современная гражданско-правовая ответственность уже не укладывается в простую конструкцию, согласно которой нарушение обязанности при наличии вины автоматически приводит к имущественной санкции. Гражданский оборот стал сложнее, появились виды деятельности с повышенным уровнем риска, расширилась предпринимательская сфера, а возмещение вреда применяется в ситуациях, различающихся и по основаниям возникновения, и по характеру поведения обязанного лица.

На этом фоне принципиальное значение приобретает разграничение нескольких близких явлений. Не всякое возмещение вреда является ответственностью. Не каждый случай ответственности требует установления вины. Договорное нарушение и деликт могут приводить к сходному имущественному результату, но регулироваться разными правовыми режимами.

Цель исследования состоит в определении основных направлений трансформации гражданско-правовой ответственности с учетом изменения значения вины, риска, деликтной конструкции и компенсационного механизма.

Обязанность возместить причиненный вред традиционно связывается с гражданско-правовой ответственностью. Такой подход удобен, но не охватывает все предусмотренные законодательством случаи. Вред способен возникнуть не только вследствие правонарушения, но и в результате правомерных действий, когда закон все равно предусматривает его компенсацию.

Е.В. Рузанова предлагает разграничивать соответствующие обязательства именно по их юридической природе. Автор подчеркивает, что «обязательства вследствие причинения вреда являются охранительными независимо от того, какими действиями (противоправными или правомерными) причинен вред» [1, с. 36].

Охранительный характер, следовательно, еще не свидетельствует о наличии гражданско-правовой ответственности. Если обязанность возместить вред возникла вследствие правонарушения, имущественное последствие приобретает характер меры ответственности. При правомерном причинении вреда компенсация может выполнять функцию меры защиты.

Такое разграничение имеет практический смысл. Оно позволяет отказаться от слишком широкого понимания ответственности, при котором любое неблагоприятное имущественное последствие для обязанного лица автоматически объявляется санкцией. На наш взгляд, исходным критерием должна выступать правовая оценка поведения, породившего обязанность. Ответственность является реакцией на нарушение. Мера защиты способна применяться и без него.

В общем механизме деликтной ответственности вина сохраняет особое положение. При этом российское гражданское законодательство не содержит ее универсального определения. Статья 401 ГК РФ оперирует формами вины и критериями невиновности, а статья 1064 ГК РФ устанавливает правило освобождения причинителя вреда, доказавшего отсутствие своей вины.

Отсюда возникает доктринальный спор между субъективным и объективным подходами. Первый связывает вину с психическим отношением лица к своему поведению и последствиям. Второй делает акцент на внешней модели поведения и на том, приняло ли лицо требуемые меры заботливости и осмотрительности.

Л.В. Фоноберов придерживается субъективного понимания и пишет, что «под виной понимается психическое отношение правонарушителя к своему противоправному поведению и его последствиям» [2, с. 89].

Позиция автора связана и с разграничением основания и условий ответственности. Основанием деликтной ответственности выступает правонарушение как юридический факт. Вред, противоправность, причинная связь и вина характеризуют его и рассматриваются в качестве условий ответственности.

Такое разделение представляется обоснованным. Оно препятствует смешению факта, порождающего охранительное правоотношение, с отдельными признаками, необходимыми для применения конкретной модели ответственности. Вместе с тем современное гражданское право демонстрирует, что вина не всегда является обязательным условием. Именно здесь классическая деликтная конструкция сталкивается с категорией риска.

Предпринимательская деятельность по своей природе предполагает самостоятельность и риск. Эта особенность непосредственно отражается на режиме ответственности. Профессиональный участник оборота в ряде ситуаций несет более тяжелые имущественные последствия, чем обычный субъект гражданского права.

А.Н. Миннигулова, Д.Б. Миннигулова и В.В. Калугина отмечают, что гражданско-правовая ответственность предпринимателя «как правило, характеризуется как эвентуальная или безвиновная» [3, с. 78].

Подобная конструкция особенно заметна при применении пункта 3 статьи 401 ГК РФ. Для предпринимателя одного доказательства собственной добросовестности или отсутствия субъективной вины недостаточно. Освобождение от ответственности связывается с более узким кругом обстоятельств, прежде всего с непреодолимой силой, если иной режим не установлен законом или договором.

В деликтной сфере аналогичная тенденция проявляется через специальные составы. Генеральный деликт, закрепленный статьей 1064 ГК РФ, исходит из общего значения вины. Специальные нормы способны отступать от этого подхода. Наиболее известный пример содержится в статье 1079 ГК РФ, регулирующей ответственность за вред, причиненный источником повышенной опасности.

Представляется, что риск в данном случае нельзя понимать как замену вины. У этих категорий различная функция. Вина позволяет оценить поведение нарушителя. Риск отвечает на другой вопрос, кто должен понести имущественные последствия деятельности, потенциально опасной для окружающих или осуществляемой профессионально ради извлечения прибыли.

Такое смещение показывает существенную трансформацию ответственности. Центр правовой оценки частично перемещается с внутреннего отношения лица к нарушению на характер осуществляемой деятельности и справедливое распределение ее отрицательных последствий.

История регулирования источников повышенной опасности хорошо показывает, почему гражданское право не могло ограничиться исключительно виновной моделью.

И.В. Яковлев связывает появление соответствующего правила в ГК РСФСР 1922 года с промышленным развитием начала XX века. В дальнейшем конструкция сохранялась в ГК РСФСР 1964 года и Основах гражданского законодательства 1991 года. Современный этап связан со статьей 1079 ГК РФ.

Изменилось и содержание используемой конструкции. Сравнивая прежнее и действующее регулирование, И.В. Яковлев отмечает, что новый термин «позволяет использовать более широкий подход к выявлению природы данного вреда» [4, с. 158].

Значение имеет уже не только сама вещь, обладающая опасными свойствами. Правовая оценка охватывает деятельность, создающую повышенную опасность для окружающих. Это позволяет учитывать случаи, когда вред возникает не исключительно через непосредственный контакт с техническим объектом, но и посредством иных форм воздействия.

Изменение формулировки отражает более глубокий процесс. Технологическое развитие постоянно создает новые источники потенциального вреда, которые невозможно заранее включить в закрытый перечень. Поэтому законодатель постепенно переходит от перечисления конкретных объектов к более гибкому критерию характера деятельности.

Безвиновная ответственность здесь выполняет компенсационную и распределительную функции. Лицо, контролирующее опасную деятельность, получает ее полезный результат, но одновременно принимает повышенный риск неблагоприятных последствий. Потерпевший при этом освобождается от крайне сложной обязанности доказывать субъективную вину владельца соответствующего источника.

Другим направлением трансформации становится пересмотр жесткой границы между договорной и деликтной ответственностью. Традиционная модель рассматривает их как разновидности единой гражданско-правовой ответственности, имеющие общую природу, но различные правовые режимы.

Различие понятно. Договорная ответственность возникает вследствие нарушения существовавшего обязательства. Деликтная появляется при причинении вреда вне такого обязательственного отношения. Однако в конкретном споре одно действие иногда одновременно нарушает договорную обязанность и причиняет вред охраняемому абсолютному праву.

А.А. Анохин фиксирует существование нескольких подходов к этой проблеме и указывает, что «отечественная и зарубежная цивилистическая доктрина предлагает три различных интерпретации проблемы соотношения договорного и деликтного обязательства» [5, с. 3].

Первый подход сохраняет традиционное деление. В его рамках договорная и деликтная ответственность имеют общую правовую природу, но реализуются через самостоятельные требования. Отсюда возникает проблема конкуренции исков.

Другая линия развития связана с идеей единого требования о возмещении вреда. Здесь акцент переносится с формальной квалификации на-

рушения на конечный имущественный результат. Если кредитору одним поведением причинен единый вред, возникает вопрос, насколько оправдано существование двух конкурирующих требований.

Сравнительный материал показывает, что универсального решения пока нет. Французская традиция выработала ограничения конкуренции договорного и деликтного исков. Немецкая доктрина развивала конструкции конкуренции норм и общего права возмещения вреда. Австрийская модель также демонстрирует стремление рассматривать вред независимо от того, причинен он нарушением договора или вне договорного отношения [5].

На наш взгляд, полное устранение различий между договорной и деликтной ответственностью преждевременно. Договор формирует специальные обязанности сторон и позволяет им в определенных пределах заранее распределить риски. Деликтное право защищает интересы независимо от такого соглашения. Однако тенденция к сближению оправданна там, где различие режимов приводит не к содержательно различным последствиям, а лишь к формальной конкуренции способов защиты.

Рассмотренные подходы позволяют увидеть несколько взаимосвязанных изменений.

Первое связано с более точным отделением ответственности от иных охранительных механизмов. Сам факт обязанности возместить вред уже недостаточен для квалификации отношения как ответственности. Необходимо учитывать правомерность или противоправность поведения и основание возникновения соответствующего обязательства.

Второе изменение касается вины. Она сохраняет значение общего субъективного условия, однако перестает быть универсальным объяснением всех случаев имущественной ответственности. Предпринимательская деятельность и повышенная опасность формируют режимы, в которых на первый план выходит риск.

Третья тенденция проявляется в дифференциации деликтов. Наряду с генеральным деликтом законодатель использует специальные конструкции, учитывающие особенности причинителя, потерпевшего или опасной деятельности. Повышенная ответственность здесь является не исключением технического характера, а способом адаптации гражданского права к конкретным социально-экономическим рискам.

Наконец, развитие договорной и деликтной ответственности сопровождается поиском точек их взаимодействия. Правопорядок вынужден учитывать ситуацию, когда один фактический вред может подпадать под несколько нормативных моделей.

Все четыре направления объединяет изменение самой логики ответственности. Современное гражданское право все чаще решает не только вопрос о том, виновен ли причинитель, но и более сложную задачу распределения неблагоприятных имущественных последствий между участниками оборота.

Современная гражданско-правовая ответственность представляет собой дифференцированную систему охранительных механизмов. Ее разви-

тие нельзя свести только к расширению перечня оснований или форм ответственности. Изменяется сама модель юридической оценки вреда.

Разграничение ответственности и мер защиты показывает, что обязанность восстановить имущественную сферу потерпевшего не всегда является санкцией за противоправное поведение. Вина сохраняет фундаментальное значение для генеральной деликтной модели, но ее роль ограничивается там, где законодатель переносит внимание на характер деятельности и создаваемый ею риск.

Особенно отчетливо эта тенденция проявляется в предпринимательской деятельности и при использовании источников повышенной опасности. Здесь имущественные последствия способны наступать независимо от доказанной вины. Такое регулирование объясняется не отказом от принципа вины как такового, а необходимостью защитить потерпевшего и возложить риск опасной либо профессиональной деятельности на субъекта, контролирующего ее и извлекающего из нее полезный результат.

Одновременно усложняется соотношение договорной и деликтной ответственности. Их полное объединение пока не представляется оправданным, поскольку основания возникновения и правовые режимы соответствующих требований различаются. Вместе с тем конкуренция исков и зарубежный опыт показывают необходимость дальнейшего сближения отдельных правил возмещения вреда.

В итоге трансформация гражданско-правовой ответственности идет от универсальной конструкции к функционально дифференцированной модели. Вина, риск, противоправность, характер деятельности и источник возникновения обязанности действуют не изолированно. Они образуют систему критериев, посредством которой право определяет, кто и на каких условиях должен нести имущественные последствия причиненного вреда.

Список использованных источников

1. Карданов Р.А. История развития понятия гражданско-правовой ответственности // Научный журнал. – 2017.

2. Абдулвагапов В.Р. Становление понятия «вина» // Актуальные проблемы экономики и права. – 2017. – Т. 11. № 4. – С. 136–145. – DOI 10.21202/1993-047X.11.2017.4.136-145.

3. Бредихин А.Л., Парфенов Н.П. Гражданско-правовая ответственность в структуре юридической ответственности // Право и государство. Теория и практика. – 2024. – № 7 (235). – С. 91–92. – DOI 10.47643/1815-1337_2024_7_91.

4. Суворов И.К. Понятие юридического риска в современном российском правопорядке // Юридические исследования. – 2025. – № 8. – С. 31–49. – DOI 10.25136/2409-7136.2025.8.75600.

5. Васильева И.В. Значение противоправности по российскому праву в условиях расширения границ понимания деликта // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2025. – № 3-2 (102). – С. 294–299. – DOI 10.24412/2500-1000-2025-3-2-294-299.

TRANSFORMATION OF CIVIL LIABILITY IN MODERN PRIVATE LAW

A.M. Abieva[1], D.S. Turaeva[1], Z.D. Khabieva[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Oil Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the development of the modern model of civil liability through changes in its grounds, conditions, and functional purpose. The distinction between civil liability and protective measures in obligations arising from the infliction of harm is considered. Fault is analysed as a subjective condition of tort liability, and the problem of the absence of its legal definition is revealed. Special attention is paid to the increased and non culpable liability of entrepreneurs, the category of civil liability risk, and special torts. The development of regulation of liability for harm caused by activities that create an increased risk is traced.
Keywords: *civil liability, tort liability, contractual liability, fault, civil liability risk.*

УДК 347.5

ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ЭВОЛЮЦИЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

А.М. Абиева[1], Д.С. Тураева[1], З.Д. Хабиева[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматривается эволюция правового регулирования гражданско-правовой ответственности от ранних форм личного воздействия до современной системы имущественных санкций и распределения юридического риска. Прослеживается переход от мести и принципа талиона к выкупу, денежной компенсации и имущественной ответственности. Отдельное внимание уделено формированию принципа вины, развитию договорной и деликтной ответственности, а также появлению случаев ответственности независимо от вины.
Ключевые слова: *гражданско-правовая ответственность, гражданское право, вина, деликт.*

Гражданско-правовая ответственность сегодня воспринимается прежде всего как имущественный механизм восстановления нарушенного положения потерпевшего. Однако такая модель сформировалась не сразу. Первоначальные формы реакции на причиненный вред были связаны с личностью нарушителя значительно сильнее, чем с его имуществом. Месть, телесное воздействие и долговая зависимость исторически предшествовали денежной компенсации.

Развитие хозяйственного оборота постепенно изменило сам смысл ответственности. Праву пришлось решать уже не только вопрос о реакции на совершенное нарушение, но и определять, кто должен нести имущественные последствия случайного вреда, какие обстоятельства подтверждают вину, где заканчивается договорная ответственность и начинается деликтная, допустимо ли возлагать обязанность возместить вред без виновного поведения.

Цель статьи состоит в выявлении основных этапов эволюции гражданско-правовой ответственности и определении тенденций, которые сформировали ее современную модель.

На ранних этапах развития права причинение вреда воспринималось преимущественно как личная обида. Реакция потерпевшего строилась вокруг мести, а принцип талиона ограничивал ее масштаб, но еще не превращал ответственность в самостоятельный имущественный институт.

С появлением производящей экономики ситуация изменилась. Имущество приобрело способность выступать эквивалентом причиненного вреда. У потерпевшего возникла возможность получить выкуп вместо применения мер к личности причинителя. Р. А. Карданов характеризует этот перелом следующим образом: «зарождение института гражданско-правовой ответственности ознаменовывается появлением идеи выкупа как попытки заменить месть» [1].

Развитие денежных отношений усилило данную тенденцию. Натуральный выкуп постепенно уступил место денежному, распространились штрафные формы возмещения. Однако имущественная и личная ответственность еще продолжительное время существовали параллельно. Неспособность должника рассчитаться имуществом могла приводить к последствиям личного характера.

Для российского права существенным этапом стал постепенный отказ от обращения взыскания на личность должника. К концу XVII века начинает утверждаться идея обращения взыскания именно на имущество [1]. Позднее личная ответственность за обычное неисполнение обязательства окончательно утрачивает значение.

Этот переход следует оценивать шире простой гуманизации законодательства. Изменился объект воздействия. Если первоначально реакция направлялась непосредственно на нарушителя как на личность, то сформировавшаяся гражданско-правовая модель перенесла неблагоприятные последствия преимущественно в его имущественную сферу.

Параллельно менялось отношение права к субъективному поведению нарушителя. Ранние модели допускали объективное вменение, при котором сам факт причинения вреда мог иметь большее значение, чем причины поведения лица.

Особенно заметна эта эволюция в римском частном праве. В древний доклассический период должник мог отвечать за неисполнение обязательства независимо от того, было оно вызвано его поведением или внешними

обстоятельствами. Развитие торговли и усложнение договорных отношений потребовали более дифференцированного подхода.

В.Р. Абдулвагапов отмечает, что «в зависимости от степени вины определялись границы ответственности должника за неисполнение обязательства, а также характер возмещения убытков» [2, с. 138].

Постепенно значение приобретают умысел и небрежность, а ответственность связывается с оценкой поведения должника. В дальнейшем эти идеи были восприняты европейским и российским гражданским правом.

Российская цивилистика прошла собственные этапы развития учения о вине. Абдулвагапов выделяет римский, дореволюционный и советский периоды, а принятие части первой ГК РФ рассматривает как основание для выделения современного этапа [2, с. 143].

В результате вина стала одним из базовых условий гражданско-правовой ответственности. Однако она не превратилась в абсолютно обязательный элемент. Уже историческое развитие показало, что имущественные последствия в отдельных случаях должны распределяться независимо от субъективного отношения причинителя вреда.

С развитием права изменился не только набор оснований ответственности, но и ее функция. Ранние юридические памятники уделяли основное внимание наказанию нарушителя. Современное гражданское право выдвигает на первый план восстановление имущественного положения потерпевшего.

А.Л. Бредихин и Н.П. Парфенов подчеркивают эту особенность и указывают, что «гражданско-правовая ответственность не имеет карательной направленности в качестве главной цели» [3, с. 91].

Современная ответственность преимущественно воздействует на имущественную сферу нарушителя. Ее основными формами выступают возмещение убытков, неустойка, проценты за неправомерное пользование чужими денежными средствами. Компенсационная направленность при этом не исключает предупредительной и ограниченной репрессивной функции.

Существенно и то, что гражданско-правовая ответственность реализуется между юридически равными субъектами. Потерпевший получает имущественное предоставление непосредственно от нарушителя. Государственное принуждение обеспечивает возможность такого восстановления, но само взыскание производится в интересах потерпевшего.

Диспозитивность гражданского права также повлияла на развитие института. Участники оборота способны в установленных законом пределах самостоятельно определять неустойку и иные последствия нарушения обязательства. Ответственность поэтому перестала быть исключительно заранее установленной государством санкцией и частично вошла в сферу договорного регулирования.

На первый взгляд развитие ответственности можно представить как движение от объективного вменения к виновной модели. Исторический материал показывает более сложную картину.

Распространение промышленного производства, транспорта и иных технических средств привело к ситуациям, когда доказать конкретную вину причинителя сложно, хотя деятельность объективно создает повышенную вероятность причинения значительного вреда. Одновременно возникают крупные коллективные субъекты, получающие экономическую выгоду от такой деятельности.

При этих условиях исключительное применение принципа вины могло переносить последствия опасной деятельности на потерпевшего. Поэтому в гражданском праве вновь развивается ответственность независимо от вины. Современным примером выступает ответственность владельца источника повышенной опасности, закрепленная статьей 1079 ГК РФ.

Следующий этап связан с более точным разграничением ответственности и юридического риска. И.К. Суворов справедливо обращает внимание на проблему слишком широкого употребления понятия риска. Автор отмечает, что «отсутствие четкого смыслового наполнения у данного термина все более расширяет сферу его возможного применения» [4, с. 33].

Для обязательственного права это принципиально. Не всякое имущественное неблагоприятное последствие является ответственностью. Ответственность обычно предполагает нарушение обязанности. Риск способен распределять последствия обстоятельства, которое само по себе не связано с противоправным поведением стороны.

Современное российское право использует обе конструкции. Суворов выделяет риск убытков и риск неполучения встречного предоставления. В таком понимании риск становится механизмом определения того, на какой стороне останутся последствия случайной невозможности исполнения [4].

На наш взгляд, появление развитой категории риска свидетельствует о новом этапе эволюции обязательственного права. Вопрос уже не сводится к выбору между виновной и безвиновной ответственностью. Законодательство разграничивает последствия правонарушения и последствия обстоятельств, за которые в классическом смысле никто не отвечает.

Список использованных источников

1. Карданов Р.А. История развития понятия гражданско-правовой ответственности // Научный журнал. – 2017.

2. Абдулвагапов В.Р. Становление понятия «вина» // Актуальные проблемы экономики и права. – 2017. – Т. 11. № 4. – С. 136–145. – DOI 10.21202/1993-047X.11.2017.4.136-145.

3. Бредихин А.Л., Парфенов Н.П. Гражданско-правовая ответственность в структуре юридической ответственности // Право и государство. Теория и практика. – 2024. – № 7 (235). – С. 91–92. – DOI 10.47643/1815-1337_2024_7_91.

4. Суворов И.К. Понятие юридического риска в современном российском правопорядке // Юридические исследования. – 2025. – № 8. – С. 31–49. – DOI 10.25136/2409-7136.2025.8.75600.

CIVIL LIABILITY. EVOLUTION OF LEGAL REGULATION

A.M. Abieva[1], D.S. Turaeva[1], Z.D. Khabieva[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Oil Technical University,
[2A].A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the evolution of the legal regulation of civil liability, from early forms of personal liability to the modern system of property-based sanctions and the distribution of legal risk. The transition from revenge and the principle of talion to redemption, monetary compensation, and property-based liability is traced. Special attention is paid to the formation of the principle of fault, the development of contractual and tort liability, as well as the emergence of cases of liability regardless of fault.
Keywords: *civil liability, civil law, fault, tort.*

УДК 631.15

ОЦЕНКА СИСТЕМ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

С.Н. Алексеева, А.А. Иванов

Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия

В статье определена оценка эффективности системы внутреннего контроля в организации, рассчитана количественная составляющая уровня существенности.
Ключевые слова: *бухгалтерский учет, внутренний контроль, документооборот, уровень существенности, эффективность.*

Система бухгалтерского учета на сельскохозяйственном предприятии организуется в соответствии с требованиями Федерального закона «О бухгалтерском учете» и Положениями по бухгалтерскому учету (ПБУ). Учетная политика предприятия утверждается приказом генерального директора и предусматривает применение рабочего Плана счетов, разработанного на основе типового, с учетом отраслевой специфики. Бухгалтерский учет автоматизирован с использованием специализированного программного обеспечения, что позволяет своевременно отражать хозяйственные операции, формировать регистры синтетического и аналитического учета, а также составлять регламентированную отчетность. Особое внимание уделяется учету биологических активов (посевы, поголовье овец) и запасов готовой продукции, что коррелирует со структурой выручки, где преобладает растениеводство и животноводство. Для учета затрат в растениеводстве применяется сопредельный метод с открытием отдельных аналитических счетов по культурам (пшеница, ячмень, лен) и статьям расходов, что

обеспечивает достоверность калькулирования себестоимости, динамика снижения которой по зерну отмечалась в анализе.

Внутренний контроль на предприятии включает совокупность мер, направленных на обеспечение сохранности активов, достоверности учетных данных и соблюдения законодательства. Контроль за движением денежных средств осуществляется путем установления лимитов кассы и регулярной инвентаризации. Операции с материально-производственными запасами (семена, ГСМ, запасные части) регламентированы утвержденными нормами расхода и требуют визирования ответственными лицами. Однако, учитывая существенный рост оборотных активов (на 129,54% за 2022-2024 гг.) и сложную структуру деятельности (производство, переработка, продажа), существующая система контроля может иметь риски, связанные с оперативным управлением крупными товарными потоками и дебиторской задолженностью. Отсутствие выделенного подразделения внутреннего аудита компенсируется контролем со стороны генерального директора и главного бухгалтера.

Анализ взаимосвязи между данными учета и отчетности, представленными в таблицах, позволяет сделать вывод об удовлетворительном уровне организации учетного процесса. Динамика показателей, таких как выручка, себестоимость и состав активов, отражена в отчетности последовательно и поддается аналитической интерпретации. Однако рост управленческих расходов, опережающий увеличение выручки, а также сокращение прибыли от продаж указывают на потенциальные области для усиления контрольно-аналитической функции.

В целях изучения системы учета и получения информации о состоянии системы внутреннего контроля необходимо ответить на вопросы теста (Таблица 1).

При оценке эффективности надежности системы внутреннего контроля в ООО «Рассвет» будем использовать следующую градацию: высокая, средняя и низкая.

Таблица 1 – Вопросник для оценки и проверки системы внутреннего контроля ООО «Рассвет»*

№	Проверяемые вопросы	Ответ
1.	Имеется ли четкая структура управления предприятием?	да
2.	Имеются ли должностные инструкции?	да
3.	Четко ли продумано разделение обязанностей, взаимосвязи и процедуры контроля с учетом квалификации и опыта специалистов?	да
4.	Надежен ли учет финансовых и материальных ресурсов, не допускаются ли расточительство и хищения?	да
5.	Соблюдается ли хозяйственное законодательство?	да
6.	Имеется ли отдел внутреннего аудита?	нет
7.	Создана ли ревизионная комиссия или постоянно действующие инвентаризационные комиссии?	да

Окончание табл. 1

8.	Кадровая политика. Имеются ли компетентные специалисты?	да
9.	Разработана ли учетная политика организации, её организационно-технические и методологические аспекты?	да
10.	Существуют ли стратегические цели развития организации?	нет
11.	Распределены ли обязанности и полномочия между исполнителями?	да
12.	Соблюдается ли порядок оформления первичных документов?	да
13.	Организован ли документооборот?	нет
14.	Системы бухгалтерских записей. Определен ли порядок отражения данных в регистрах бухгалтерского учета?	да
15.	Процесс подготовки бухгалтерской отчетности. Составляется ли промежуточная бухгалтерская отчетность? Соблюдается ли графике предоставления отчетности?	да
16.	Достаточно ли четко разделение функций управления и учета активов?	да
17.	Насколько полно и своевременно оформляются документы и отражаются в учете совершенные операции?	да
18.	Обеспечивается ли сохранность активов и бухгалтерских записей?	да
19.	Осуществляет ли руководство организации проверки систем внутреннего контроля?	да
20.	Соответствует ли организационная структура размерам и характеру деятельности организации?	да

*- название сельскохозяйственной организации изменено

На основе проведенного опроса можно сделать вывод, что система внутреннего контроля в организации имеет ряд существенных сильных сторон, однако также обладает заметными недостатками, влияющими на ее общую надежность.

К положительным аспектам относится четкая структура управления и распределение обязанностей между исполнителями. Наличие должностных инструкций, продуманное разделение функций и квалифицированные специалисты создают устойчивый организационный фундамент. Важным фактором является надежность учетных процессов: обеспечена сохранность активов и бухгалтерских записей, соблюдается порядок оформления первичных документов и отражения операций, разработана учетная политика. Руководство осуществляет проверки системы контроля, что свидетельствует о внимании к этой функции. Кроме того, соблюдение хозяйственного законодательства и отсутствие хищений указывают на базовую финансовую дисциплину.

Серьезными уязвимыми местами системы являются отсутствие отдела внутреннего аудита и неорганизованный документооборот. Первый фактор существенно снижает возможности для независимого и непрерывного мониторинга контрольных процедур. Второй создает риск потери, несвоевременной обработки или ошибок в документах, что может нарушить всю учетную цепочку. Также отсутствие четких стратегических целей развития

организации означает, что система контроля не имеет ориентира для долгосрочного развития и адаптации к будущим изменениям.

Учитывая баланс сильных и слабых сторон, общую эффективность и надежность системы внутреннего контроля в ООО «Рассвет» можно оценить как среднюю. Система функционирует, обеспечивает базовую сохранность активов и соблюдение законодательства, но ее потенциал для предотвращения и выявления всех возможных рисков ограничен ключевыми структурными пробелами. Наличие ревизионной комиссии частично компенсирует отсутствие внутреннего аудита, однако это, как правило, менее оперативный и постоянный механизм контроля.

Анализируя данные теста оценки СВК, можно видеть, что из 20 заданных вопросов на 17 вопросов ответы положительные. Следовательно, системы СВК и СБУ могут быть оценены как «высокие».

Целесообразно оценить уровень существенности. Существенность – это максимально допустимый размер ошибочной суммы, которая может быть показана в отчетности и рассматривается как несущественная, т.е. не вводящая пользователей отчетности в заблуждение.

Количественная составляющая существенности выражается через определение уровня существенности. При нахождении абсолютного значения уровня существенности принимаем за основу наиболее существенные показатели (базовые показатели), характеризующие достоверность отчетности ООО «Рассвет» (Таблица 2).

Таблица 2 – Расчет уровня существенности ошибки
в ООО «Рассвет» за 2025г.

№	Наименование базового показателя	Значение базового показателя, тыс. руб.	Уровень существенности, %	Сумма уровня существенности, тыс. руб.
1	Балансовая прибыль	106 534	5	5 326,70
2	Выручка от продаж	343 007	2	6 860,14
3	Валюта баланса	608 583	2	12 171,66
4	Собственный капитал	466 468	10	46 646,80
5	Общие затраты	236 473	2	4 729,46

Установленный уровень существенности в размере 8 119,50 тыс. руб. будет использован аудитором для планирования проверки и оценки выявленных искажений. Данная величина служит количественным критерием, позволяющим отделить существенные отклонения от несущественных. Все выявленные в ходе аудита ошибки и отклонения будут суммироваться и сравниваться с этим порогом.

Следующим этапом необходимо провести расчет аудиторского риска.

Связь между аудиторским риском и его составляющими выражает формула:

$$АР = НР * РСК * РН.$$

Вычислим риск, а именно определим риск необнаружения (РН) и соответствующее количество подлежащих сбору свидетельств. Для этой цели модель аудиторского риска преобразуем следующим образом: РН = АР / (НР * РСК).

На предприятии четкая система внутреннего контроля, достаточно успешная организационная структура. Замечания со стороны аудиторов по результатам предыдущих проверок отсутствуют. Согласно проведенному тесту, надежность системы можно оценить как высокую.

Далее, на основе рассчитанного уровня существенности (8 119,5 тыс. руб.) и значения риска необнаружения формируется конкретный план аудиторской проверки. Анализ системы бухгалтерского учета подтверждает ее соответствие законодательным требованиям и отраслевой специфике.

Список использованных источников

1. Внутренний контроль расходов в сельскохозяйственных организациях: проблемы и пути совершенствования / К.И. Макаева, А.В. Бадмаев, А.А. Аджиумерова [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 4-2. – С. 234-239. – EDN DYCJIO.

2. Хамзина, О.И. Оценка системы внутреннего контроля сельскохозяйственного предприятия / О.И. Хамзина, А.А. Навасардян, Е. Банникова // Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения: Материалы XIV Международной научно-практической конференции, Ульяновск, 25 июня 2024 года. – Ульяновск: Ульяновский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина, 2024. – С. 867-875. – EDN GEQIBY.

3. Черепанова, К.А. Оценка системы внутреннего контроля в части учета материалов на примере предприятия агропромышленного комплекса Кировской области / К.А. Черепанова // Первая ступень в науке : Сборник трудов по результатам работы X Международной научно-практической студенческой конференции, Вологда, Молочное, 28 апреля 2022 года. – Вологда, Молочное: Вологодская государственная молочнохозяйственная академия им. Н.В. Верещагина, 2022. – С. 52-55. – EDN UAGVZL.

ASSESSMENT OF ACCOUNTING SYSTEMS AND INTERNAL CONTROL OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

S.N. Alekseeva, A.A. Ivanov

Penza State Agrarian University,
Penza, Russia

The article defines an assessment of the effectiveness of the internal control system in the organization and calculates the quantitative component of the materiality level.

Keywords: *accounting, internal control, document flow, materiality level, effectiveness.*

УДК 631.15

ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

С.Н. Алексеева, А.А. Иванов

Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия

В статье определены направления цифровизации управленческих процессов в сельском хозяйстве, а в частности использование искусственного интеллекта.
Ключевые слова: *управление, цифровизация, искусственный интеллект, сельское хозяйство, планирование.*

В условиях высокой турбулентности внешней среды и усиления конкуренции цифровая трансформация управленческих процессов становится не просто фактором преимущества, а необходимым условием обеспечения экономической безопасности предприятия. Для ООО «Маяк» (название сельскохозяйственной организации изменено), демонстрирующего устойчивый рост финансовых показателей (выручка за 2023–2025 гг. выросла на 32,2%, чистая прибыль – в 3,5 раза), внедрение современных цифровых инструментов позволяет не только сохранить достигнутые позиции, но и создать дополнительный запас прочности в системе экономической безопасности.

Цифровизация управленческих процессов представляет собой комплексное внедрение информационных технологий во все аспекты деятельности предприятия – от оперативного учёта до стратегического планирования. Для сельскохозяйственного предприятия это означает переход к новому уровню управления ресурсами, контроля над затратами и прозрачности бизнес-процессов.

Внедрение ERP-системы позволяет объединить все направления деятельности в единое информационное пространство. Это особенно актуально для ООО «Маяк», что требует координации и контроля на уровне всей организации.

Таблица 1 – Направления цифровизации управленческих процессов и их влияние на экономическую безопасность

Направление цифровизации	Содержание	Влияние на экономическую безопасность
Автоматизация учёта и отчётности	Внедрение ERP-систем (1С:ERP АПК) для оперативного учёта ресурсов, затрат и результатов деятельности	Снижение риска искажения данных, повышение прозрачности, оперативность принятия управленческих решений
Цифровой мониторинг производства	Спутниковый мониторинг посевов, датчики контроля микроклимата, системы точного земледелия	Снижение потерь урожая, оптимизация затрат ресурсов, прогнозирование рисков

Окончание табл. 1

Управление персоналом	Цифровые системы учёта рабочего времени, KPI, мотивации и обучения	Снижение кадровых рисков, повышение производительности труда, снижение текучести
Бюджетирование и финансовый контроль	Цифровые инструменты бюджетирования, казначейства и МСФО-отчётности	Контроль целевого использования средств, предотвращение нецелевых расходов
Управление цепочками поставок	Цифровые платформы для закупок, логистики и сбыта продукции	Снижение транзакционных издержек, контроль над закупочными ценами

Ожидаемый экономический эффект от цифровизации для сельскохозяйственных предприятий, по экспертным оценкам, составляет сокращение производственных издержек на 15-20% при сохранении или росте урожайности.

Искусственный интеллект (ИИ) открывает новые возможности для прогнозирования и предотвращения угроз экономической безопасности предприятия. В отличие от традиционных методов анализа, ИИ способен обрабатывать большие объёмы данных, выявлять скрытые закономерности и предоставлять прогнозы с высокой точностью.

Таблица 2 – Применение искусственного интеллекта для управления рисками

Вид риска	Инструмент ИИ	Механизм снижения риска
Производственные риски (потери урожая, болезни животных)	Платформа «Агропредикт» – прогнозирование производственных и ветеринарных рисков с использованием нейросетей	Раннее выявление угроз, предиктивное обслуживание оборудования, снижение незапланированных простоев на 30–50%
Финансовые риски (колебания цен, неэффективное использование средств)	Интеллектуальная программа «Agropredict» для построения предикций цен и рыночных метрик	Прогнозирование рыночной конъюнктуры, оптимизация сроков реализации продукции
Климатические риски (засуха, заморозки, переувлажнение)	Решения на основе ИИ для прогнозирования погодных условий и их влияния на урожайность	Своевременная корректировка агротехнических мероприятий, минимизация потерь
Операционные риски (сбои в работе оборудования, ошибки персонала)	ИИ-агенты для мониторинга и автоматического согласования операций	Снижение операционных ошибок, ускорение принятия решений, непрерывный контроль исполнения
Ветеринарные риски (эпизоотии)	Нейросетевые модели оценки рисков распространения заболеваний	Своевременное выявление очагов заболеваний, минимизация потерь поголовья

Для ООО «Маяк» особую актуальность представляет прогнозирование ветеринарных и производственных рисков, учитывая масштабы жи-

вотноводства (поголовье КРС молочного направления за три года выросло на 28% и составило 28887 голов в 2025 году). Платформа «Агропредикт», разрабатываемая для предприятий АПК, позволяет перевести управление рисками на уровень системного прогнозирования.

Ожидаемый эффект от внедрения ИИ-инструментов:

– сокращение незапланированных простоев оборудования на 30–50%;

– повышение точности прогнозов урожайности на 15–25% благодаря интеграции данных космомониторинга, полевых датчиков, исторических массивов и нейросетевой обработки снимков;

– снижение потерь от ветеринарных рисков на 20–30% за счёт раннего выявления заболеваний по поведенческим и физиологическим маркерам, а также оптимизации рационов;

– экономия затрат за счёт динамического ценообразования и оптимизации сроков закупок (ГСМ, корма, удобрения) и реализации продукции (выход на пиковые цены).

Цифровая трансформация корпоративного управления предполагает переход к более гибким, прозрачным и эффективным моделям управления организацией. Для ООО «Маяк» с его сложной организационной структурой это особенно актуально.

Цифровизация управленческих процессов и внедрение ИИ для анализа рисков оказывают комплексное влияние на все функциональные составляющие экономической безопасности предприятия:

1. Финансовая составляющая. ERP-системы обеспечивают прозрачность финансовых потоков, контроль исполнения бюджетов, снижение риска нецелевого использования средств.

2. Интеллектуальная и кадровая составляющая – цифровые системы управления персоналом позволяют оценивать эффективность сотрудников, выявлять лучших и повышать их мотивацию, снижая риск «утечки мозгов».

3. Технико-технологическая составляющая – системы точного земледелия и мониторинга оборудования снижают риск аварий и простоев.

4. Информационная составляющая – централизованные системы управления данными защищают информацию от утечек и искажений.

5. Правовая составляющая – цифровой документооборот и электронные подписи повышают юридическую чистоту сделок.

Список использованных источников

1. Самыкин, И.В. Структура и содержание цифровизации сельского хозяйства / И.В. Самыкин // Учет и контроль. – 2026. – № 4. – С. 201-213. – DOI 10.36871/u.i.k.2026.04.01.017. – EDN VZOBUT.

2. Шелковников, С.А. Теоретические основы управления сельскохозяйственным производством на основе цифровых технологий / С.А. Шелковников, М.С. Петухова, А.А. Алексеев // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2020. – Т. 28, № 1. – С. 137-145. – DOI 10.22363/2313-2329-2020-28-1-137-145. – EDN YHOHFE.

3. Щербаков, К. А. Цифровая трансформация сельского хозяйства как фактор роста региональной конкурентоспособности / К. А. Щербаков // Научный лидер 2025: Сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 10 октября 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 23-28. – EDN FNKBQR.

DIGITALIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN AGRICULTURE

S.N. Alekseeva, A.A. Ivanov

Penza State Agrarian University,
Penza, Russia

The article identifies the directions for digitalizing management processes in agriculture, and in particular, the use of artificial intelligence.
Keywords: *management, digitalization, artificial intelligence, agriculture, planning.*

УДК 331.108

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

О.С. Андреев

Самарский государственный экономический университет,
г. Самара, Россия

В предложенной статье рассмотрены проблемы управления персоналом, вопросы управления человеческими ресурсами, системы управления персоналом, теоретические основы управления персоналом. Создавшаяся в России сложная социально-экономическая ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Вопросы управления персоналом и мотивации в труде в такой обстановке приобретают особую значимость, так как они позволяют обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации работника к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы стимулирования в управлении персоналом организации. Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.
Ключевые слова: *персонал, человеческие ресурсы, инновационное развитие экономики, конкурентоспособность, личность*

Современный период развития теории и практики управления характеризуется двумя базовыми концепциями, соответствующими современным особенностям развития производительных сил и усиления конкуренции на мировых и внутренних рынках.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют:

– возрастающая роль личности работника;

– знание его мотивационных установок;

– умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Исследование механизмов управления персоналом в условиях инновационного развития требует углубленной разработки с существующими на сегодняшний день теориями анализа, обобщения и увязывания с реалиями и общемировыми тенденциями, происходящими в сфере развития персонала организаций.

Изменения в экономической и политической системах одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, проверяя устойчивость ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Основная дискуссия в литературе разворачивается вокруг концепции «управления персоналом» и концепции «управления человеческими ресурсами».

Наше исследование позволило с учетом мнений ведущих специалистов выявить общие и особенные черты этих двух концепций и высказать гипотезу о положении дел на отечественных предприятиях, которую предполагается доказать или опровергнуть в дальнейших исследованиях.

Разные организации практикуют различный спектр направлений и подходов к управлению персоналом. Естественно, что эти подходы могут отражать специфику деятельности организации и предполагают разночтения в процессе управления персоналом.

В то же время можно говорить о том, что функциональное описание подсистем управления в полной мере не отражает содержание подхода к управлению трудовыми ресурсами корпорации, поскольку представляет собой статичный срез управленческой деятельности.

В большей степени, на наш взгляд, различия можно подчеркнуть рассматривая принципы управления «персоналом» и «человеческими ресурсами».

Различия между системой управления персоналом и управлением человеческими ресурсами многими авторами трактуются скорее как различия в акцентах и подходах, чем в сущности подхода [1].

Самое распространенное мнение заключается в том, что теорию управления человеческими ресурсами можно рассматривать как стратегический вариант управления персоналом, «перспективу управления персоналом, а не управление как таковое».

Основываясь на аналитическом обзоре современной литературы мы выделяем основные различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами:

– Управление персоналом как деятельность направлено на сотрудников, не занимающих руководящие посты, в то время как управление человеческими ресурсами достаточно четко нацелено на штат руководящих работников.

– Управление человеческими ресурсами в гораздо большей степени представляет собой интегрированную деятельность линейных и топ-менеджеров, в то время как управление персоналом пытается влиять на линейных менеджеров.

– Изменение акцентов с вертикальных схем управления персоналом на горизонтальные, передача горизонтальным малым группам (бригад, отделов и т.п.) технологически возможной самостоятельности в управлении производственным процессом и решении всех вопросов, касающихся организации труда на рабочем месте.

Теоретические основы управления человеческими ресурсами, на наш взгляд, представляют собой сложное переплетение взаимосвязанных научных концепций.

Динамичные и сложные изменения в развитии производительных сил общества отразились в теоретических подходах к роли человеческого ресурса в развитии общества и отдельной фирмы.

Категории «человеческий ресурс», «человеческий капитал», «человеческий потенциал» уточняются и определяются в теоретических изысканиях и практических *положениях* современной *экономики*. Это обусловлено требованиями современной конкуренции в экономической системе, которая изменяет принципы развития человеческих ресурсов страны и управления персоналом в современных организациях.

Понятие «человеческие ресурсы» используется в равной мере на макро и па микроуровне, образуя в настоящее время целый спектр мнений, которые имеют право на существование.

Для многих ученых человеческие ресурсы в широком смысле отражают все характеристики населения, включающие его активность, профессиональную умелость, талант и знания людей, которые являются или которые потенциально могут быть использованы в производстве товаров или полезных услуг [2].

Обе приведенные точки зрения рассматривают человеческий ресурс как фактор производства, как экономический ресурс.

На макроуровне исследования человеческих ресурсов связаны с исследованием национального человеческого потенциала, иногда называемого социальным капиталом страны.

Также встречается точка зрения, согласно которой управление человеческими ресурсами на государственном уровне понимается как одно из направлений государственного регулирования отношений в области труда и занятости. На микроуровне такие исследования связаны с группой

наемных работников организации, называемых её «персоналом» или «кадрами».

В теории и практике существует некоторое переходное состояние в терминологии, когда одни авторы эти понятия употребляют как взаимозаменяемые и тождественные, а другие исходят, прежде всего, из точного значения терминов «персонал», «кадры» и «человеческие ресурсы».

Категория «ресурсы», на наш взгляд, имеет другое содержание и смысл «запас», «источник». В этом случае можно говорить о том, что на уровне страны или организации речь идет о потенциале «персонала», который может использоваться или не использоваться.

Как показывает обзор мнений современных теоретиков и практиков управления понимание человеческих ресурсов как «потенциальных возможностей персонала» является на наш взгляд наиболее адекватным современной трактовке соотношения этих понятий, преобладающей в литературе точкой зрения.

Под управлением человеческими ресурсами понимаются стратегические вопросы управления персоналом, включая вопросы социального развития, а под управлением персоналом понимается оперативная работа с кадрами или трудовые отношения на уровне предприятия {3}.

Для того, чтобы определиться с использованием базового термина в своем исследовании и обосновать свой выбор, нами изучена эволюция теоретических подходов к управлению трудовыми ресурсами организаций и определены основные положения теоретических концепций, которые в течение последних лет претерпели значительные изменения.

Каждая из рассматриваемых нами концепций является результатом исследований теоретиков и практиков в области экономики и социологии труда, социальной инженерии и социальной психологии, т.е. на самом деле представляет симбиоз нескольких смежных областей знания.

Результаты анализа теоретических подходов позволили сравнить концепции по единому, базовому набору характеристик, к числу которых нами отнесены:

– формулировка цели персонала в данной концепции;

– содержание концепции;

– характеристика объекта и субъекта управления;

– принципы управления персоналом.

Такой подход позволяет определить смену парадигмы управления трудовыми ресурсами.

К таким парадигмам современная теория относит:

– технократическую парадигму (научная, административная, бюрократическая концепции управления персоналом);

– парадигма экономической психологии (теория человеческих отношений);

– парадигма управления персоналом (школа поведенческих наук).

Взаимосогласованность управления персоналом и других задач предприятий ради достижения цели, которую она перед собой ставит,

является необходимым условием сохранения её конкурентоспособности на рынке.

При этом вопросы обеспечения человеческими ресурсами, численно соответствующими объему задач, уравновешенными в структурном плане и требуемой квалификации.

Такие задачи могут решаться за счет внутренних резервов организации, а могут за счет внешних ресурсов рынка труда. Выбор варианта действия во многом обусловлен квалификацией имеющихся на рынке труда ресурсов. В любом случае эти отношения регулируются, исходя из действующих институциональных норм на рынке труда (социальное партнерство и коллективный договор, минимальная заработная плата) и опираются на трудовое законодательство.

С помощью наиболее эффективной в данной ситуации организации труда необходимо координировать действия человеческих ресурсов в рамках большой социальной системы путем структурирования задач и нацеливания персонала на выполнение этих этапных задач путем создания иерархии подчинения.

Характерной чертой современного рынка являются частые изменения рыночной среды, характера спроса и предложения со стороны конкурентов.

Координация действий членов организации и руководства процессами адаптации организации к меняющимися внешним условиям составляют предмет организационных теорий. Они изучают зависимость жизнедеятельности системы от её способности справляться с комплексными явлениями.

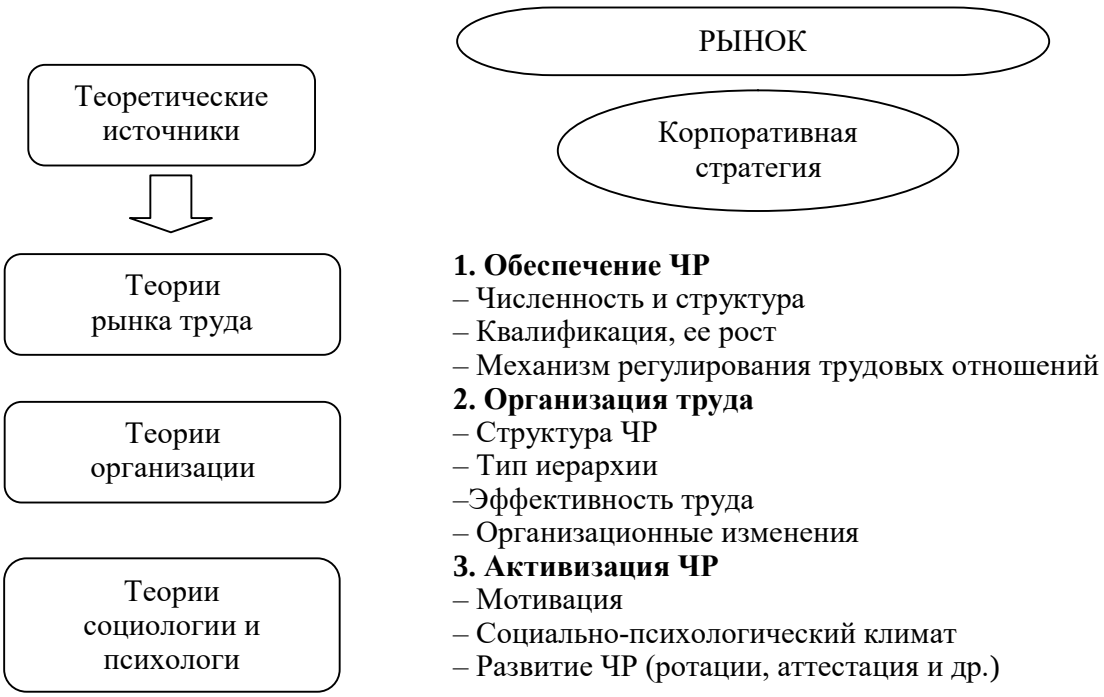


Рисунок 1 – Теоретические основы управления человеческими ресурсами организации

Чтобы организация успешно действовала в сложных, комплексных внешних условиях её работники нуждаются в несколько упрощенном представлении о реальных условиях и их структурировании с целью выделения ориентиров, направляющих действия организации.

Целью здесь является экономическая эффективность деятельности персонала.

Одной из самых главных задач является обеспечение активности персонала в русле достижения главной цели организации и выполнения промежуточных задач. Этой цели способствует система стимулов, которая включает не только материальное вознаграждение, но и «социальный портфель» и удовлетворение потребностей индивида в карьерном росте и индивидуальном развитии.

Одним из направлений активизации является обеспечение адаптации персонала к изменениям и способность разработки путей достижения изменившихся целей.

Таким образом, управление человеческими ресурсами в научной традиции оценивается скорее как один их подходов к традиционному управлению персоналом, чем альтернатива ему.

При сравнении этих двух моделей возникает больше сходства, чем отличий, но в качестве отличий рассматриваются следующие компоненты УЧР:

– стратегическая интеграция (включенность управления ЧР в бизнес-стратегию компании);

– управление корпоративной культурой;

– приверженность персонала целям и ценностям корпорации;

– включенность персонала во всеобщий контроль качества, т.е. расширение содержания труда работника);

– изменение акцентов в иерархии с вертикальных на горизонтальные;

– инвестиции в развитие человеческого капитала;

– принцип унитаризма, т.е. совпадение интересов руководства компании и наемных работников.

Характерным для современных теоретических и прикладных взглядов на управление персоналом является оценка качества управления как единства экономической и социальной эффективности, что также является результатом экономической динамики производительных сил общества и эволюции концепций конкурентоспособности фирм в современном мире и её слагаемых, одним из которых является управление человеческими ресурсами..

Одним из ключевых инструментов управления персоналом является повышение уровня образованности населения [4].

Однако, в настоящее время образование не является основным источником формирования мировоззрения, мышления, знаний и компетенций новых поколений, а выполняет лишь частичную функцию в формировании человеческого капитала. Более важную роль играют коммуникация, социальная мобильность, опыт участия в деятельности (в т.ч. в инновационных

проектах), научные, философские и инженерные школы, наконец, средства массовой информации.

Сами по себе вложения в образование, подготовку и повышение квалификации или в здоровье человека не создают человеческий капитал. Человеческий капитал в отличие от потенциала возникает при употреблении рабочей силы и компетенций человека в системах деятельности, что требует синхронизации промышленной политики, образовательной политики и политики социальной мобильности.

При отсутствии такой синхронизации инвестиции в человеческий капитал становятся неэффективными и возникает целый ряд нежелательных последствий:

– города, в которых созданы высококвалифицированные рабочие места, но дорогая стоимость аренды жилья, дефицит инфраструктур здравоохранения, социального обеспечения, транспорта, коммуникации и проведения свободного времени, плохая экологическая обстановка и низкая толерантность населения, не смогут привлечь квалифицированных специалистов;

– предприятия, которые создали пилотные проекты с более высоким уровнем разделения труда, чем их конкуренты в данной сфере деятельности в мире, не смогут их реализовать, т.к. для подобных проектов система образования не может подготовить специалистов необходимых квалификаций.

Проблема управления человеческими ресурсами вызвана изменением отраслевой структуры экономики, в т.ч. сложных технологических цепочек, в связи с этим сокращается занятость в промышленном секторе и снижается уровень развития человеческого капитала [5].



Рисунок 2 – Алгоритм системы управления персоналом

Главным в сфере управления персоналом крупных предприятий являются создание условий для эффективного коллективного труда, предоставление сотрудникам социальных благ и гарантий.

Подводя итог исследованию эволюции теоретических подходов можно отметить, что теория управления персоналом, отражая ужесточение конкуренции в мировой экономике, придала новые акценты управлению персоналом, такие как:

– Включение его в качестве элемента в бизнес-стратегию.

– Формирование у работников приверженности ценностям корпорации и корпоративной культуры.

– Расширение содержания труда работников за счет изменения приоритетов в иерархии управления с вертикальных на горизонтальные, что имеет целью обеспечение тотального контроля качества.

– Инвестиции в развитие человеческого капитала и уравнивание значимости экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами.

Таким образом, многоцелевая направленность оценки персонала, ее возможности и тесные взаимосвязи с кадровыми задачами определяют оценке персонала основополагающее место в системе управления человеческими ресурсами.

Список использованных источников

1. Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. – М.: Дашков и Ко, 2024. – 279 с.

2. Круглов Д.В., Резникова О.С., Цыганкова И.В. Стратегическое управление персоналом. – М.: Юрайт, 2023. – 169 с.

3. Управление человеческими ресурсами / Под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – М.: Юрайт. 2023. – 468 с.

4. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник. – М.: КноРус, 2025. – 720 с

5. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2024. – 508 с.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RUSSIA

O.S. Andreev

Samara State University of Economics, Samara, Russia

The proposed article discusses the problems of personnel management, human resource management, personnel management systems, and the theoretical foundations of personnel management. The complex socio-economic situation that has developed in Russia, along with the changes in the economic and political systems, simultaneously create both great opportunities and serious threats for every individual and for the stability of their existence, introducing a significant degree of uncertainty into the lives of almost every person. In such an environment, issues related to personnel manage-

ment and work motivation acquire particular importance, as they make it possible to generalize and implement a whole range of issues related to an employee's adaptation to external conditions and to taking the personal factor into account when building a system of incentives in the management of an organization's personnel. The foundation of the current personnel management concept is the growing role of the employee as an individual, knowledge of their motivational factors, and the ability to shape and direct them in accordance with the tasks facing the organization.
Keywords: personnel, human resources, innovative economic development, competitiveness, personality.

УДК 338.24 + 004.89

ЦИФРОВИЗАЦИЯ АНАЛИТИКИ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА КОМПАНИИ: ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Г.Б. Ахметова, В.И. Абрамов

Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, г. Москва, Россия

Рассматриваются теоретические и прикладные аспекты цифровизации аналитики клиентского опыта в условиях макроэкономической нестабильности и технологических вызовов. Сформулирована концепция гибридного сервиса на основе определения «порога безопасной автоматизации».
***Ключевые слова**: искусственный интеллект, клиентский опыт, цифровая трансформация, предиктивная аналитика, гибридное управление.*

Нарастающая волатильность рыночной среды диктует коммерческим организациям целесообразность перехода к модели принятия решений на основе данных (data-driven management), где потоковый анализ цифрового следа и клиентского отклика выступает базовым фактором непрерывной модификации бизнес-архитектуры [1]. В условиях глобальных институциональных сдвигов сквозные цифровые технологии выступают фундаментальными детерминантами масштабной структурной трансформации социально-экономических систем, радикально меняя принципы создания добавленной стоимости и форматы коммуникации с конечными пользователями [2]. Рост конкуренции и необходимость непрерывного улучшения сервисных метрик диктуют потребность в глубокой перестройке контуров взаимодействия с потребителями [3]. Субъективная сущность традиционных систем лояльности в этих условиях не способна обеспечить необходимую точность и скорость принятия решений, что подчеркивает целесообразность перехода к сквозным цифровым инструментам фронт-офиса [4].

В финансовом секторе, ритейле и электронной коммерции качество управления клиентским опытом (Customer Experience Management, CXM)

становится ведущим фактором обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и переход от дискретных ретроспективных опросов (NPS, CSAT) к потоковому анализу индивидуального «цифрового следа» позволяет трансформировать массивы Big Data в стратегический предиктивный ресурс [5]. При этом концептуальный фокус аналитики смещается с узкоутилитарного обслуживания потребностей покупателя на комплексную парадигму «человекоцентричности», где ключевыми ориентирами взаимодействия становятся долгосрочное благополучие, этика коммуникаций и глубинное понимание контекста жизненных ситуаций пользователя [6]. Успешная цифровизация аналитики во многом определяется предварительной оценкой технологической зрелости компании и готовностью её внутренней организационной структуры к масштабным изменениям [7]. Интеграция когнитивных вычислений и алгоритмов перешла из плоскости точечных экспериментов в статус обязательного элемента сквозного управления процессами на основе объективных данных [1].

Цифровая аналитика клиентского опыта представляет собой упреждающий и системный процесс сбора, обработки и интерпретации больших данных фронт-линии для извлечения скрытых паттернов и генерации прикладных управленческих решений [4]. Современная интеллектуальная аналитика базируется на следующих характеристиках [1,5,8]:

– *концепция «цифрового сотрудника 24/7»:* внедрение генеративного искусственного интеллекта в клиентские интерфейсы позволяет развернуть автономных интеллектуальных агентов, способных вести контекстный диалог и самостоятельно закрывать значительную часть типовых входящих обращений (условия продуктов, статус транзакций, комплаенс-запросы) в режиме реального времени;

– *интеллектуальная речевая аналитика:* алгоритмы обработки естественного языка (NLP) осуществляют транскрибацию аудиозаписей диалогов, оценивают коммуникации менеджеров на предмет соблюдения регламентов и автоматически выявляют маркеры потребительского стресса;

– *предиктивное поведенческое моделирование:* модели машинного обучения непрерывно анализируют историю транзакций и траекторию движения пользователя по цифровым каналам, что позволяет прогнозировать вероятность оттока аудитории и обнаруживать «узкие места» клиентских путей;

– *спользование архитектуры поиска с дополненной генерацией (RAG):* для предотвращения модельных «галлюцинаций» и дезинформации развертываются системы Retrieval-Augmented Generation, функционирующие строго в закрытом контуре верифицированных корпоративных регламентов и баз знаний.

Сквозная интеграция указанных модулей с CRM- и ERP-системами обеспечивает целостный подход к управлению данными, позволяя увязать поведенческие реакции потребителей с операционными результатами предприятия [5]. В современных условиях аналитика клиентского опыта перестает быть изолированной функцией бэк-офиса и эволюционирует в

системообразующий механизм межорганизационной координации: переход от транзакционных платформ к открытым инновационным экосистемам формирует среду совместного создания ценности, где непрерывный обмен данными между участниками цифровой экосистемы обеспечивает синергетический эффект и устойчивое развитие партнерской сети [9]. Реализация сквозного контура CX-аналитики требует построения многоуровневой технологической архитектуры, охватывающей все этапы жизненного цикла клиентских данных (табл. 1).

Таблица 1 – Структурная архитектура сквозного контура CX-аналитики на базе генеративного искусственного интеллекта (составлено авторами)

Уровень архитектуры	Функциональные компоненты и потоки данных
1. Омниканальные точки касания	Чат-боты в мессенджерах, мобильное приложение банка, голосовой контакт-центр, веб-интерфейсы, электронная почта
	Потоковая передача сессий и событий в режиме реального времени
2. Слой интеграции данных	Брокер сообщений, распределенные очереди, потоковые ETL/ELT-конвейеры
	Разделение потоков: структурированный профиль, неструктурированная база знаний
3. Хранилища контекста	Реляционные/витринные СУБД: профиль клиента, CRM, транзакции, история взаимодействия. Векторные базы данных: интеграция корпоративных регламентов, баз знаний, тарифов
	Передача клиентского контекста и найденных фрагментов документации
4. Аналитико-генеративный слой (LLM + RAG)	- Извлечение релевантных статей регламентов - Комплаенс-фильтрация и защита от дезинформации - Потоковый анализ тональности и выявление маркеров стресса - Вычисление коэффициента уверенности модели
	Динамическая маршрутизация по порогу безопасной автоматизации
5. Исполнительный контур (Выходы)	Ветка А (Уверенность выше порога): автономный ответ клиенту, первичное решение проблемы Ветка Б (Уверенность меньше порога или стресс): перевод на оператора-эксперта с автоматической передачей краткой выжимки

Первый уровень отвечает за омниканальный сбор структурированных и неструктурированных данных через шины потоковых сообщений. Второй уровень объединяет транзакционные витрины данных с векторными хранилищами, обеспечивающими быстрый семантический поиск актуальных нормативных документов. Третий уровень выполняет оркестрацию больших языковых моделей на базе RAG-инфраструктуры, анализирует эмоциональный фон и сопоставляет входящие интенты с корпоративными регламентами. При достаточной семантической уверенности формируется прямой ответ; при превышении порогов неопределенности или выявлении конфликтных маркеров диалог маршрутизируется оператору второй линии с передачей готового структурированного контекста.

Цифровизация систем управления клиентским опытом позволяет кардинально повысить качество принимаемых операционных и маркетинговых решений [3]. Практические преимущества выражаются в автоматизации рутинных задач, снижении нагрузки на специалистов первой линии и сокращении операционного цикла обслуживания [10]. Высвобождение человеческого ресурса дает возможность перенаправить квалифицированных специалистов на решение нестандартных и конфликтных ситуаций, требующих эмпатии [8].

Другим важнейшим преимуществом выступает глубинная персонализация предложений, позволяющая адаптировать продуктовые матрицы под индивидуальные потребности каждого клиента непосредственно в момент контакта [4, 5]. Развитие генеративного искусственного интеллекта переводит процесс таргетирования на качественно новый уровень: мультимодальные алгоритмы способны динамически генерировать уникальный персонализированный контент, оптимизировать тональность сообщения и создавать кастомизированные ценностные офферы с опорой на контекстные поведенческие паттерны потребителя в режиме реального времени [11]. Предиктивный анализ больших данных позволяет CRM-системам определять оптимальный момент и канал для коммуникации, что снижает нецелевые издержки. Кроме того, сопоставление активности клиентов на цифровых площадках с динамикой спроса дает возможность оптимизировать сопутствующие бизнес-процессы компании. Обеспечение стабильности и прозрачности генеративных сервисов требует внедрения специализированной трехуровневой системы метрик, связывающей алгоритмическую точность языковых моделей с операционными и бизнес-показателями компании (табл. 2).

Таблица 2 – Многоуровневая система метрик оценки генеративного ИИ в CX-аналитике (составлено авторами на основе [12,13])

Уровень оценки	Наименование метрики	Экономический и управленческий смысл
Алгоритмический (RAG Triad)	Достоверность ответа	Доля фактологических утверждений ответа, строго подтверждаемых корпоративной базой знаний
	Релевантность ответа	Степень семантического соответствия сгенерированного ответа исходному запросу клиента
	Частота галлюцинаций	Процент ответов с вымышленными условиями тарифов или некорректными инструкциями
Сервисно-маршрутный	Доля автономного закрытия	Процент клиентских обращений, успешно решенных моделью без участия живого специалиста
	Бесшовная эскалация	Доля сессий, переданных оператору с приложением автоматической суммаризации контекста

Окончание табл. 2

	Разрешение с первого контакта	Доля вопросов, закрытых в рамках первой сессии без повторных обращений в течение 24 часов
Операционно-финансовый	Динамическое время обработки	Сокращение совокупного хронометража взаимодействия за счет мгновенного ответа бота или помощи оператору
	Себестоимость сеанса	Сопоставление прямых расходов на инференс модели и инфраструктуру с оплатой труда персонала

Ключевым методологическим аспектом исследования является критическая оценка рисков функционирования систем массового обслуживания (СМО). В условиях высоких объемов входящего трафика отказ от автоматизации невозможен, однако тотальное вытеснение персонала машинным кодом порождает скрытый конфликт уязвимостей, требующий проведения сопоставительного анализа структуры потенциального ущерба (табл. 3)

Таблица 3 – Сравнительный анализ структуры ущерба в СМО фронт-офиса (составлено авторами на основе данных [1, 8])

Критерий сравнения	Сценарий А: СМО без ИИ (Кризис очередей)	Сценарий Б: СМО с ИИ (Кризис некорректного анализа)
Природа возникающего ущерба	Линейная и пассивная. Клиент теряет время в очередях ожидания, испытывая раздражение от медлительности сервиса.	Интерактивная и агрессивная. Клиент получает мгновенный, но заведомо ложный или некорректный ответ алгоритма
Влияние на лояльность аудитории	Прогнозируемый отток (Churn Rate). Растет недовольство скоростью, но суть проблемы клиента остается неискаженной	Взрывной репутационный негатив («ИИ-стена»). Формируется ощущение технологической глухоты и дезинформации
Возможность восстановления сервиса	Высокая. Подключение оператора позволяет качественно решить проблему, принести извинения и восстановить лояльность	Низкая. Система автоматически маркирует инцидент как «решенный», блокируя клиенту доступ к живому специалисту

Инновационные подходы к взаимодействию с клиентами на базе генеративного искусственного интеллекта должны быть ориентированы на построение адаптивной среды, где автоматизация не заменяет, а усиливает человеческий капитал [8]. Ключевой задачей менеджмента становится определение «порога безопасной автоматизации», при котором система массового обслуживания мгновенно деактивирует автоматический контур и передает обращение оператору при фиксации повышенной семантической или эмоциональной неопределенности [7].

При этом масштабный перевод аналитических систем фронт-офиса в цифровой формат сопряжен с рядом системных барьеров:

– персонал фронт-линии может проявлять скрытое противодействие инновациям из-за опасений профессиональной невостребованности [7] и преодоление этого вызова требует систематического обучения сотрудников методам взаимодействия с ИИ-ассистентами (Co-pilot) [8];

– обработка больших массивов клиентских данных повышает риски утечек и несанкционированного доступа и это обусловливает необходимость преимущественного использования защищенных контуров и локальных моделей (on-premise) [10];

– на рынке сохраняется нехватка квалифицированных специалистов в области Data Engineering, а также ограничения на масштабирование аппаратных вычислительных мощностей [7,10].

Практическое внедрение интеллектуальных систем в контур взаимодействия с потребителями наглядно иллюстрируется практикой ведущих финансовых и технологических организаций. Крупнейшие финансовые институты выступают локомотивами внедрения ИИ-технологий. Предиктивные алгоритмы обрабатывают массивы транзакций и обеспечивают генерацию релевантных персональных предложений в режиме реального времени. Практика применения генеративного ИИ в контуре корпоративных платформ показывает высокую эффективность автоматизации комплаенс-процедур, обработки документации и внедрения семантического поиска, что снижает совокупные транзакционные издержки обслуживания.

Цифровизация аналитики клиентского опыта на базе технологий искусственного интеллекта выступает важнейшим фактором повышения эффективности и адаптивности бизнеса. Проведенный анализ доказывает, что устранение очередей в системах массового обслуживания не должно достигаться ценой генерации алгоритмических ошибок и возникновения барьеров в коммуникации с потребителем. Успешная реализация стратегии CXM требует построения сбалансированного гибридного контура: алгоритмы ИИ должны оперативно уступать место операторам-экспертам при фиксации критических отклонений контекста, гарантируя непрерывность и высокое качество сервисного взаимодействия.

Список использованных источников

1. Абрамов А.В., Столяров А.Д., Абрамов В.И. Инновационные подходы к взаимодействию с клиентами на базе генеративного искусственного интеллекта // Beneficium. – 2025. – № 2(55). – С. 77–85. – DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).77-85. – EDN: UQOPLM.

2. Цифровая экономика и сквозные цифровые технологии как детерминанты структурной трансформации и развития социально-экономических процессов и институтов общества : монография / Под ред. Л.А. Омельянович, О.А. Подкопаева. – Самара: ПНК, 2025. – 276 с. – ISBN 978-5-605-51222-6.

3. Столяров А.Д., Абрамов А.В., Абрамов В.И. Генеративный искусственный интеллект для инноваций бизнес-моделей: возможности и ограничения //

Beneficium. – 2024. – № 3(52). – С. 43–51. – DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.3(52).43-51. – EDN: VBCXZQ.

4. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги / Дон Пепперс, Марта Роджерс; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.

5. Гордеев В.В., Столяров А.Д., Абрамов В.И. Персонализация предложений и управление продажами в экономике данных // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 8205–8224. – DOI: 10.18334/epp.14.12.122199. – EDN: ASDFGH.

6. Гордеев, В.В. Маркетинг в условиях перехода от ориентации на клиента к ориентации на человека: особенности, характеристики, перспективы / В.В. Гордеев, А.Д. Столяров, В.И. Абрамов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 4883-4904. – EDN SGUQYQ.

7. Плива А.В., Абрамов В.И. Управление организационной готовностью к внедрению искусственного интеллекта: оценка цифровой зрелости // Менеджер. – 2025. – № 5(111). – С. 87–97. – EDN: QWERTY.

8. Gartner. 85% of Customer Service Leaders Will Explore or Pilot Customer-Facing Conversational GenAI in 2025 // Gartner Press Release. – 2024. – Dec. 9. – URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-12-09-gartner-survey-reveals-85-percent-of-customer-service-leaders-will-explore-or-pilot-customer-facing-conversational-genai-in-2025.

9. Абрамов В.И., Абрамов О.В. Механизмы координации и совместного создания ценности: от транзакционной платформы к инновационной экосистеме // BENEFICIUM. – 2026. – № 3(60). – С. 36-45. – DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.3(60).36-45.

10. Ассоциация ФинТех. Применение технологий искусственного интеллекта на финансовом рынке: исследовательский отчет / Ассоциация ФинТех. – М.: АФТ, 2023. – 79 с.

11. Развитие генеративного искусственного интеллекта и его влияние на персонализацию предложений потребителям / А.Д. Столяров, В.В. Гордеев, А.В. Абрамов, В.И. Абрамов // Информационное общество. – 2025. – № 2. – С. 2-13. – DOI 10.52605/16059921_2025_02_02. – EDN NKXZHT.

12. Response Relevancy. https://docs.ragas.io/en/stable/concepts/metrics/ available_metrics/answer_relevance/

13. Персонализация и проактивность: зачем бизнесу внедрять генеративный ИИ в поддержку. https://sber.pro/publication/personalizatsiya-i-proaktivnost-kak-generativnii-ii-menyaet-klientskii-servis-v-2026-godu/

DIGITALIZATION OF CUSTOMER EXPERIENCE ANALYTICS: CHARACTERISTICS, ADVANTAGES, AND PRACTICES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IMPLEMENTATION

G.B. Akhmetova, V.I. Abramov

National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

This article examines the theoretical and applied aspects of digitalizing customer experience analytics in the context of macroeconomic instability and technological chal-

lenges. A concept for a hybrid service is formulated based on the definition of a «safe automation threshold.»
Keywords: *artificial intelligence, customer experience, digital transformation, predictive analytics, hybrid management.*

УДК 69

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОЦЕССОВ ПОДГОТОВКИ АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ

К.С. Бальцер

Уфимский университет науки и технологий,
г. Уфа, Россия

В работе обосновано, что экономический эффект цифровой трансформации формируется комплексно. Отдельное внимание уделено ограничениям цифровой трансформации.
Ключевые слова: *авиационная техника, цифровая трансформация, экономическая эффективность, искусственный интеллект.*

На протяжении жизненного цикла авиационной техники формируются и используются огромные массивы информации: конструкторская документация, требования к изделию, результаты расчётов, данные моделирования, протоколы испытаний, производственные сведения и другие результаты. И при традиционной организации работ значительная часть этой информации создаётся и обрабатывается в различных системах и подразделениях, из-за чего может возникать проблема информационной разобщённости, когда данные, полученные на одном этапе жизненного цикла, не в полной мере используются на последующих этапах. В этом коннекте развитие цифровых технологий формирует возможность принципиального изменения данной модели.

Само понятие цифровой трансформации существенно шире понятия простой автоматизации: автоматизация предполагает передачу отдельных операций программным системам, тогда как цифровая трансформация предполагает изменение самой организации процессов на основе цифровых данных и взаимосвязанных информационных моделей.

В применении к авиационной промышленности цифровая трансформация означает переход от последовательного управления отдельными этапами разработки и производства к интегрированной модели жизненного цикла. В такой модели информация о будущем изделии начинает формироваться ещё на стадии определения требований и затем последовательно уточняется по мере прохождения этапов проектирования, моделирования, испытаний, производства и эксплуатации. А экономическая значимость данного подхода определяется особенностями авиационной техники, так

как ошибка, допущенная на раннем этапе проектирования, может привести к значительно более высоким затратам на поздних этапах. Если недостаток конструкции обнаруживается после изготовления опытного образца или начала серийного производства, его устранение может потребовать переработки конструкторской документации, изменения технологического процесса, проведения дополнительных испытаний и внесения изменений в уже произведённые изделия.

При этом цифровая трансформация не исключает физических испытаний, так как для авиационной техники физические испытания, верификация и сертификационные процедуры остаются необходимыми. Однако в этом процессе цифровые технологии могут более рационально подготовить эти испытания, сокращая количество неэффективных итераций

Следовательно, экономический потенциал цифровизации заключается не в полном отказе от традиционных процедур, а в оптимальном сочетании физического и виртуального пространства.

Получается, что одним из фундаментальных элементов цифрового подхода становится концепция цифрового потока – непрерывного движения информации между различными стадиями жизненного цикла изделия. При наличии цифрового потока данные, сформированные при проектировании, могут использоваться при инженерном анализе, подготовке производства, контроле качества, эксплуатации и техническом обслуживании. И единая цифровая среда позволяет создать более согласованную информационную модель изделия, например, изменение конструктивного параметра должно отражаться не только в геометрической модели, но и в связанных расчётах, требованиях, технологических документах и других зависимых объектах, уменьшая количество несогласованных изменений и повышая управляемость конфигурации изделия, например, как PLM-системы. Они отвечают за управлением требованиями, конфигурациями, инженерными данными, изменениями и взаимодействием различных подразделений: чем меньше ресурсов требуется для поиска, проверки, передачи и повторной обработки информации, тем выше потенциальная эффективность предприятия.

Отдельное направление цифровой трансформации связано с применением искусственного интеллекта и методов анализа данных, и для авиационной техники связано прежде всего с увеличением объёма информации, поступающей от инженерных систем, производственного оборудования и эксплуатируемых воздушных судов. В этом деле методы машинного обучения позволяют выявлять более сложные взаимосвязи между параметрами и обнаруживать признаки возможного изменения технического состояния.

Экономический эффект такого подхода связан не только с предотвращением отказов, а он включает снижение незапланированных простоев, оптимизацию запасов комплектующих, сокращение трудозатрат и повышение эффективности планирования технического обслуживания. В производстве методы анализа данных могут применяться для обнаружения от-

клонений технологических процессов, выявления причин дефектов и оптимизации параметров оборудования.

Таким образом, искусственный интеллект постепенно превращается из инструмента анализа информации в элемент системы управления производственной эффективностью.

Но, очевидно, что экономический потенциал цифровой трансформации не ограничивается проектированием. Существенная часть эффекта формируется при переходе от цифровой модели изделия к его физическому производству.

Цифровое производство предполагает использование цифровых моделей для подготовки технологических процессов, программирования оборудования, контроля качества и управления производственными операциями для создания более тесной связь между конструкторской и технологической информацией. Такая связь системами позволяет быстрее реагировать на изменения конструкции и уменьшает вероятность изготовления деталей по устаревшей документации, а в долгосрочном периоде это может способствовать снижению производственных потерь, повышению качества и сокращению времени подготовки производства.

Но более корректным является рассмотрение совокупной стоимости жизненного цикла: проектирование, производство, логистику, эксплуатацию, техническое обслуживание, ремонт, модернизацию и последующее выведение изделия из эксплуатации.

И получается, что экономическая эффективность цифровизации может возникать на различных этапах одновременно: на этапе проектирования она связана с сокращением времени разработки и уменьшением количества физических итераций; в производстве эффект может формироваться за счёт снижения количества дефектов и повышения эффективности технологических процессов; в эксплуатации – за счёт повышения доступности техники, оптимизации технического обслуживания и сокращения простоев.

Особенно важным является наличие обратной связи между этапами. Эксплуатационные данные могут использоваться при разработке следующих поколений авиационной техники.

Таким образом, цифровой жизненный цикл становится замкнутым: данные эксплуатации возвращаются в проектирование и используются для совершенствования будущих изделий. Именно эта способность формировать накопительный эффект является одним из наиболее значимых экономических преимуществ цифровой трансформации.

Итогом, цифровая трансформация процессов подготовки авиационной техники представляет собой комплексное изменение принципов разработки, производства и эксплуатации авиационной продукции.

Список использованных источников

1. Новиков С.В.. Главные тренды в авиационной отрасли: цифровая экономика и новые технологии // Научное периодическое сетевое издание «Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки». – 2018. – № 5. – С. 276-278.

THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF AVIATION TECHNOLOGY TRAINING PROCESSES

K.S. Balzer

Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russia

The paper proves that the economic effect of digital transformation is formed in a complex way. Special attention is paid to the limitations of digital transformation.
Keywords: *aviation technology, digital transformation, economic efficiency, artificial intelligence.*

УДК 81'272:316.77

ДИНАМИКА СЛЕНГА В ЯЗЫКЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ МОЛОДЕЖНЫХ СМИ (1995-2025 ГГ.)

О.А. Бондаренко

ООО «Редакция газеты «Зори» (Северский район),
Краснодарский край, Россия

В статье анализируется трансформация русского литературного языка в молодёжной медиасреде под влиянием глобализации и цифровизации. На основе контент-анализа 12 региональных газет Краснодарского края и Ростовской области за 1995-2025 гг. выявлена устойчиво низкая частотность жаргонизмов (0,8-1,2 на 1000 слов) по сравнению с федеральными глянцевыми изданиями. Установлена отрицательная корреляция между тиражом и использованием сленга, что свидетельствует о воспитательной функции региональной прессы. Показано, что сокращение объема чтения и внедрение искусственного интеллекта в образование усугубляют языковую деградацию. Предложены меры языковой политики, включая законодательную защиту и образовательные модули по цифровой грамотности.
Ключевые слова: *русский литературный язык, молодёжный сленг, региональные СМИ, цифровая коммуникация, языковая политика, контент-анализ.*

Сохранение национального языка в условиях глобализации и цифровизации – одна из ключевых проблем прикладной лингвистики. Язык выполняет интегративную, когнитивную и идентификационную функции, а его утрата, по мысли К.Д. Ушинского, равнозначна исчезновению народа [1, с. 198-199]. Современные вызовы (экспансия англицизмов, клиповое мышление, генеративные нейросети) ускоряют упрощение литературной нормы, что особенно заметно в молодёжной среде и СМИ.

Цель работы – выявить динамику употребления сленга в региональных молодёжных газетах Кубани и Ростовской области за 1995-2025 гг. и сопоставить её с общероссийскими трендами. Задачи: 1) провести количе-

ственный контент-анализ; 2) установить корреляцию с тиражами; 3) оценить влияние цифровых платформ; 4) предложить рекомендации по языковой политике.

Эмпирическую базу составили 12 региональных изданий: «Молодежный вестник Кубани», «Вольная Кубань» (вкладка «Я – молодой»), «Новороссийский рабочий» («Другое измерение»), «Зори» («Мы – молодые»), «Прибой» («Зурбаган»), «Брюховецкие новости» («PRO МЫ»), «Знамя труда» («Зеркало»), «Тихорецкие вести» («Молодёжный полустанок»), а также «Комсомолец», «Бедный студент», «Сорока и Ко» (Ростовская область). Анализировались номера за 1995, 2005, 2015, 2025 гг. (по факту существования на момент исследования). Для сравнения привлечены федеральные журналы «Yes!», «Bravo», «Elle Girl» (историческая ретроспектива) и современные сетевые медиа.

Для исследования использовался метод контент-анализа с подсчетом частотности сленговых единиц на 1000 слов текста (исключая прямую речь и письма читателей) с дальнейшей классификацией сленга по И.В. Пеллих [2] и Т.И. Суриковой [3] и статистической обработкой (коэффициент корреляции Пирсона). Дополнительно использованы данные ВЦИОМ (2025) и Института русского языка РАН (2025).

В ходе контент-анализа установлено, что средняя частота употребления молодежного сленга в региональных газетах за весь исследуемый период составила 0,995 на 1000 слов. При этом наблюдается легкая волнообразная динамика: в 1995 г. средний показатель равнялся 0,95, к 2005 г. он вырос до 1,18, затем снизился до 1,03 в 2015 г. и достиг минимального значения 0,82 в 2025 г. Таким образом, за три десятилетия частотность сленга не увеличилась, а несколько уменьшилась, что свидетельствует о стабильном следовании региональной прессы литературной норме.

Разброс между отдельными изданиями оказался невелик: самые низкие показатели зафиксированы у «Тихорецких вестей» (0,3-0,6), самые высокие – у ростовской газеты «Бедный студент» (1,5-2,2). В большинстве изданий доминируют лексемы «прикольный», «тусовка», «крутой»; единичны употребления «чувиха», «гопник», «гопота», «кайф», «музон», «морковка», «кекс», «прикид», «хайп». Сленг преимущественно локализован в рубриках «Музыка», «Фан-клуб» или в письмах читателей; в новостных и воспитательных материалах он практически отсутствует.

Сопоставление с федеральными глянцевыми журналами выявило кардинальное различие: там частота сленга в среднем в 9 раз выше – от 6,5 в 1995 г. до 11,5 в 2025 г. с устойчивым ростом на протяжении всего периода. Семантический состав также отличается: в федеральных изданиях используются не только нейтральные, но и циничные, агрессивные, сексуально маркированные единицы, тогда как в региональной прессе сленг сохраняет нейтрально-развлекательный или ироничный оттенок.

Статистический анализ показал умеренную отрицательную корреляцию между тиражом издания и частотностью сленга. Это означает, что газеты с большим тиражом (свыше 15 тыс. экз.), ориентированные на массо-

вую аудиторию, используют меньше жаргонизмов, тогда как малые нишевые издания (тираж до 7 тыс.) чаще прибегают к сленгу в попытке привлечь молодёжь. Однако даже в последних показатели остаются на порядок ниже федерального уровня.

Параллельно зафиксированы изменения в читательских практиках. По данным опросов, проведенных автором в 2011 и 2025 гг. среди студентов КубГУ (N=450, квотная выборка), доля молодёжи, получающей новости исключительно из Интернета, выросла с 67 % до 94 %. Регулярное чтение печатной прессы среди 16-25-летних сократилось с 18 % до 4 %. При этом региональные газеты оцениваются респондентами как «скучные», но «правильные»; интерес вызывают только интерактивные рубрики.

Полученные данные подтверждают гипотезу о сохранении воспитательной функции региональных молодёжных СМИ. В отличие от федеральных «глянцевых» журналов, где сленг выполняет маркетинговую роль и достигает 10-12 вхождений на 1000 слов, региональные газеты придерживаются литературной нормы. Это объясняется несколькими факторами: близостью к местной аудитории и учетом мнения педагогов и родителей; меньшей коммерческой конкуренцией, позволяющей не гнаться за сенсационностью; традиционно высоким статусом русского языка в казачьих регионах, где сохраняется уважение к классическому образованию.

Вместе с тем общероссийские тренды вызывают серьезную тревогу. По данным ВЦИОМ (2025), доля россиян, читающих книги ежедневно, снизилась до 23 %, а среди 14-17-летних – до 9 % [4]. Для сравнения: в 1990-е годы СССР входил в число самых читающих стран мира, и за три десятилетия произошёл обвал более чем в 2,5 раза. Сейчас фиксируется рост неоправданных англицизмов в публичной речи, причем многие из них имеют русские аналоги, которые вытесняются из активного оборота [5]. Особую опасность представляет внедрение генеративных нейросетей в образование: по отчету НИУ ВШЭ (2024), 60 % студентов используют искусственный интеллект для выполнения письменных заданий по гуманитарным дисциплинам, а 42 % признаются, что перестали самостоятельно формулировать сложные мысли [6]. Это ведет к формированию «пассивной» языковой компетенции – способности понимать, но не продуцировать связную литературную речь.

С учётом новых цифровых вызовов необходимыми, на наш взгляд, становятся следующие меры: введение обязательной ежегодной итоговой аттестации по культуре речи для студентов всех специальностей (не только гуманитарных); учреждение государственных грантов для региональных СМИ, публикующих материалы на литературном языке без жаргонизмов и неоправданных заимствований; создание публичного реестра экспертов, оценивающих языковое качество федеральных и региональных программ; интеграция в школьные курсы модуля по цифровому этикету и работе с текстами искусственного интеллекта, чтобы подростки учились редактировать текст ИИ и отличать его от литературной нормы.

Особую роль должны сыграть региональные молодежные СМИ, которые, как показано выше, сохраняют приверженность литературному стандарту. В условиях, когда федеральные каналы и крупные интернет-платформы всё чаще транслируют упрощенный и циничный язык, именно местные газеты, журналы и веб-порталы могут стать оплотом языковой культуры. Целесообразно расширить практику молодежных литературных конкурсов, дней родного языка, проектов по цифровому волонтерству в сфере перевода и редактирования.

Региональные молодежные СМИ Краснодарского края и Ростовской области демонстрируют устойчивое следование литературной норме и выполняют воспитательную функцию, что количественно подтверждается низкой частотностью сленга (0,8-1,2 на 1000 слов) и отрицательной корреляцией с тиражом ($r = -0,67$). Однако эти локальные практики не компенсируют системную деградацию языка в федеральных медиа и цифровой среде, усугубляемую падением чтения и внедрением искусственного интеллекта в образование. Для сохранения русского языка как основы национальной идентичности необходима комплексная государственная политика, сочетающая законодательные, образовательные и медийные меры. Дальнейшие исследования должны быть направлены на мониторинг влияния нейросетей на письменную речь молодежи и разработку методик ее диагностики.

Список использованных источников

1. Ушинский, К.Д. Наука и искусство воспитания / К.Д. Ушинский; сост. С.Ф. Егоров. – Москва: Образование и бизнес, 1994. – 208 с.

2. Пеллих, И.В. Молодежный сленг как социальная разновидность речи / И.В. Пеллих // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 2: Филология и искусствоведение. – 2008. – № 1. – С. 106-108. – EDN KBYJFF.

3. Сурикова, Т.И. Русская традиция в зеркале языка / Т.И. Сурикова // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. – 2007. – № 3. – С. 134-136. – EDN IBTRUT.

4. Книги – и как мы их читаем. Аналитический центр ВЦИОМ представляет результаты опроса россиян о чтении книг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/knigi-i-kak-my-ikh-chitaem (дата обращения: 07.09.2026).

5. Хоружая, С.В. Проблема неоправданных заимствований в языке современного российского права / С.В. Хоружая // Актуальные проблемы лингвистики, языкознания, психологии: Сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 17-18 июня 2026 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2026. – С. 226-229. – EDN JIXIZM.

6. Письменная работа в эпоху ИИ не проверяет ничего, кроме качества нейросети: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ioe.hse.ru/news/1153104471.html (дата обращения: 07.09.2026).

7. Хоружая, С.В. Русский и иностранный языки в юридических текстах: проблемы конкуренции и сотрудничества / С.В. Хоружая, Д.О. Мхитарьянц // Власть Закона. – 2024. – № 2(58). – С. 172-181. – EDN DGEPWW.

8. Харитонов, Е.М. Образность смысла и смысл образа в культуре / Е.М. Харитонов, С.В. Хоружая // Культурная жизнь Юга России. – 2008. – № 3(28). – С. 21-25. – EDN KWGTYN.

DYNAMICS OF SLANG IN THE LANGUAGE OF REGIONAL YOUTH MEDIA (1995-2025)

O.A. Bondarenko

Editorial Office of the Newspaper «Zori» LLC (Seversky District), Krasnodar Krai, Russia

The article examines the transformation of the Russian literary language in youth media environment under the impact of globalization and digitalization. Based on a content analysis of 12 regional newspapers in Krasnodar Krai and Rostov Oblast for 1995-2025, a consistently low frequency of slang (0.8-1.2 per 1000 words) was found compared to federal glossy magazines. A negative correlation between circulation and slang usage was established, indicating the educational function of regional press. It's shown that the decline in reading and the introduction of AI in education exacerbate linguistic degradation. Measures of language policy are proposed, including legislative protection and educational modules on digital literacy.

Keywords: *Russian literary language, youth slang, regional media, digital communication, language policy, content analysis.*

УДК 332.1

ОЦЕНКА ТРАНСПОРТНОЙ ДОСТУПНОСТИ ОПОРНЫХ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ (НА ПРИМЕРЕ КАМЧАТСКОГО КРАЯ)

М.В. Бурик, Е.А. Сухарева

ФАНУ «Востокгосплан», г. Хабаровск, Россия

В статье обосновывается необходимость унификации подходов к оценке транспортной доступности опорных населенных пунктов Дальневосточного федерального округа. Предлагается классификация, выделяющая три категории населенных пунктов – доступные, доступные с ограничениями и труднодоступные – на основе критерия наличия связи с региональным центром по автодорогам с твердым покрытием. Подход апробирован на данных социальных ОНП Камчатского края.

Ключевые слова: *опорные населенные пункты, транспортная доступность, труднодоступные территории, Камчатский край, пространственное развитие*

Современное трансформационное развитие экономики Российской Федерации происходит в парадигме реализации политики «Поворота на восток» и исполнения Стратегии пространственного развития, которая в

свою очередь предопределяет необходимость социально-экономического развития опорных населенных пунктов (ОНП) российского Дальнего Востока.

Одним из важных факторов развития ОНП ДФО является транспортная доступность, поскольку эти населенные пункты призваны стать центрами обслуживания обширных прилегающих территорий. С учетом низкой плотности населения макрорегиона и значительной площади его территории, данный фактор продолжает оставаться одним из самых главных при разработке стратегий регионального развития, в т.ч. до уровня отдельных населенных пунктов. На уровне теоретических исследований и нормативно-правовой проработки одной из проблем является тот факт, что к настоящему моменту времени критерии отнесения территорий к удаленным – «не закреплены в нормативных документах, единой формулы расчета уровня труднодоступности, позволяющей учитывать различные факторы, на сегодняшний не разработано» [1, 142]. Более того, само словосочетание «труднодоступная территория» используется в отдельных нормативно-правовых актах, но каждый из этих документов дает различные дефиниции данного термина, с учетом специфики отрасли и практического применения [2].

На практике данная проблема решается достаточно эффективно путем передачи полномочий на региональный уровень, предоставляя субъектам Российской Федерации самостоятельно определять перечень труднодоступных территорий, например, при проведении выборов [3] или в рамках экологической политики при обработке отходов производства и потребления [4].

Несмотря на то, что проблема труднодоступных территорий достаточно часто рассматривается в экономике и регионоведении, окончательное решение по поводу методических аспектов оценки «труднодоступности» территории вряд ли может быть предложено, тем более что зачастую одновременно исследователи рассматривают «удаленные и труднодоступные территории» [5], «незаселенные и труднодоступные территории» [6], «отдаленные и труднодоступные территории» [7] – данная комбинаторика является наиболее популярной какой в исследовательской, так и в нормативно-правовой практике.

Проведение сравнительной оценки доступности территорий возможно при помощи методики Минтранса России [8], но ключевая формула рассчитывает процент фактического числа обеспеченных населенных пунктов от планового в рамках мультимодальных маршрутов, что в первую очередь применимо для сравнения транспортной доступности муниципальных районов и муниципальных образований более высокого уровня.

В настоящем исследовании для классификации транспортной доступности населенных пунктов предлагается использовать подход, аналогичный применяемому Министерством финансов Российской Федерации при

распределении дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации. В датасете «исходные данные для проведения расчетов распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации» учитываются следующие показатели:

– количество сельских населенных пунктов, не имеющих связи по дорогам с твердым покрытием с сетью дорог общего пользования;

– количество сельских населенных пунктов, не имеющих связи по дорогам с твердым покрытием с сетью дорог общего пользования, но обеспеченных связью с ближайшей ж/д станцией, морским или речным портом (пристанью), аэропортом.

Применение данного подхода позволяет классифицировать населенные пункты по критерию «транспортная доступность» в три основные группы:

1. Доступные населенные пункты – имеют сообщение с административным центром региона по дорогах с твердым покрытием сети дорог общего пользования.

2. Населенные пункты, доступные с ограничениями – имеют сообщение с административным центром региона по дорогах с твердым покрытием сети дорог общего пользования, но имеющие ограничительные факторы – переправа, автозимник, паром, брод и т.п.

3. Труднодоступные населенные пункты – не имеют сообщения с административным центром региона по автодорогам, но в наличии альтернативные водные и / или воздушные пути.

Для апробации предлагаемого подхода выбран один из регионов ДФО, ряд муниципальных образований которого имеют объективные сложности с транспортной доступностью вследствие географических особенностей территории, а именно – Камчатский край (результаты оценки представлены в таблице ниже).

Из 16 ОНП Камчатского края, включенных в Единый перечень опорных населенных пунктов Российской Федерации Минэконом Развития, выбраны десять, соответствующие критерию «Населенный пункт, который является основным центром предоставления социальных услуг для одного или нескольких муниципальных образований, определенный высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации», т.к. для ОНП подобного формата транспортная доступность является важным фактором не только для населения НП, но и для жителей прилегающих территорий.

Как видно из таблицы, из 10 рассматриваемых социальных ОНП Камчатского края, с позиции предлагаемого подхода, 4 могут быть отнесены к «доступным», 2 – к «доступным с ограничениями», и оставшиеся 4 – к «труднодоступным» (основным транспортом прибытия / выбытия в данные населенные пункты является авиационный и / или водный).

Таблица – Транспортная доступность социальных ОНП Камчатского края

№ п/п	Опорный Населенный Пункт	Численность населения, чел.*	Расстояние до адм. центра по автодороге, км**	Наличие ограничений **	Тип НП по критерию транспортной доступности
1	пгт. Палана	2837	928	«автозимник»	Ограниченный
2	с. Эссо	1 996	527	нет	Доступный
3	г. Елизово	36 240	32	нет	Доступный
4	с. Мильково	7 352	306	нет	Доступный
5	с. Соболево	1 423	–	–	Труднодоступный (225 км воздушным путем)
6	с. Усть-Большерецк	1 463	223	нет	Доступный
7	с. Тиличики	1 700	–	–	Труднодоступный (960 км воздушным путем)
8	с. Каменское	630	–	–	Труднодоступный (1 120 км воздушным путем)
9	с. Тигиль	1 547	707	«автозимник»	Ограниченный
10	с. Никольское	654	–	–	Труднодоступный (650 км воздушным путем)

* согласно Всероссийской переписи населения 2020–2021 гг.

** по данным Справочника по административно-территориальному устройству Камчатского края 2024 г. (подготовлен на основании Закона Камчатского края от 29.04.2008 № 46 «Об административно-территориальном устройстве Камчатского края»)

Проведенная апробация подхода позволяет сделать ряд выводов:

1. Транспортная доступность является фундаментальной основой устойчивых внутрирегиональных связей, обеспечивая функциональное единство опорных населенных пунктов и прилегающих территорий. Именно она превращает разрозненные поселения в целостную социально-экономическую систему, жители которой имеют реальный доступ к административным, медицинским и образовательным услугам, независимо от места проживания.

2. В соответствии с ФЗ об общих принципах организации местного самоуправления, границы муниципальных образований, как правило, устанавливаются с учетом транспортной доступности до их административных центров и обратно в течение рабочего дня для жителей всех населенных пунктов, входящих в их состав. Но в тексте закона отмечено, что «указанные требования … могут не применяться в отношении муниципальных образований на территориях с низкой плотностью населения, а также в отдаленных и труднодоступных местностях» – а к числу подобных территорий относится значительная часть ДФО.

3. Существующие подходы оценивают доступность преимущественно через различные признаки: наличие автодороги с твердым покрытием, железнодорожной станции, аэропорта. С позиции исследуемого подхода главным признаком транспортной доступности является автодорога, поскольку сам факт наличия аэропорта, пристани, станции – не означает регулярного транспортного сообщения, в том числе, в связи с зачастую высокой стоимостью билетов. Вследствие чего предлагаемый подход базируется на оценке непосредственно автодорожного сообщения.

4. Предлагаемый подход позволяет проводить аналитическое сопоставление транспортной доступности отдельных населенных пунктов – как в рамках одного муниципального района / округа / региона, так в перспективе – между ОНП различных субъектов ДФО.

Таким образом, апробация подхода на данных социальных ОНП Камчатского края подтвердила его работоспособность. В качестве дальнейшей задачи видится разработка многофакторной модели транспортной доступности ОНП (с учетом периодов навигации и работы зимников и пр.), что повысит точность оценки для регионов с ярко выраженной транспортной сезонностью.

Список использованных источников

1. Горбенко, А. В. Систематика труднодоступных и северных территорий в контексте развития электроэнергетического комплекса Арктической зоны России / А. В. Горбенко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 1(57). – С. 141-149. – EDN ORGTNC.

2. Депутаты приняли закон о вывозе мусора с труднодоступных территорий. Сетевое издание Ведомости (Vedomosti). – URL: https://www.vedomosti.ru/esg/ecology/news/2024/12/20/1082780-musor-iz-trudnodostupnih-territorii-budut-vivozit-po-zakonu. (дата обращения 04.08.2026)

3. Федеральный закон от 12.06.2002 N 67-ФЗ (ред. от 26.07.2026) «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации»

4. Федеральный закон от 26.12.2024 N 497-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» и Федеральный закон «Об охране окружающей среды»

5. Сердечный, Д. В. Представление удаленных и труднодоступных территорий как сложных социо-эколого-экономических систем / Д. В. Сердечный, Е. М. Давыдов, С. Э. Коркина, Ю. Г. Ксандопуло // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2026. – № 6. – С. 226-234. – doi:10.24412/2220-2404-2026-6-20

6. Зырянов, А. И. Незаселенные и труднодоступные территории в системе пространственной организации общества / А. И. Зырянов, А. Ю. Королев // Вестник Санкт-Петербургского университета. Науки о Земле. – 2025. – Т. 70, № 2. – С. 366-381. – DOI 10.21638/spbu07.2025.208. – EDN DSFBUU.

7. Михалев, Г. А. Развитие альтернативной энергетики в отдаленных и труднодоступных районах Российской Федерации / Г. А. Михалев, А. А. Гибадуллин, В. Я. Афанасьев // Вестник МИРБИС. – 2021. – № 1(25). – С. 189-197. – DOI 10.25634/MIRBIS.2021.1.23. – EDN JGZYOM.

8. Приказ Минтранса России от 16.01.2025 N 6 «Об утверждении методики расчета показателя «Уровень обеспечения транспортной доступности населенных пунктов Российской Федерации»

ASSESSMENT OF TRANSPORT ACCESSIBILITY OF MAIN SETTLEMENTS (A CASE STUDY OF KAMCHATKA KRAI)

M.V. Burik, E.A. Sukhareva

FASI «Eastern State Planning Center» (FANU «Vostokgosplan»), Khabarovsk, Russia

The article substantiates the need to unify approaches to assessing the transport accessibility of main settlements in the Far Eastern Federal District. A classification is proposed that distinguishes three categories of settlements – accessible, accessible with restrictions, and hard-to-reach – based on the criterion of having a connection with the regional center via paved roads. The approach is tested on the data of social main settlements in Kamchatka Krai.

***Keywords**: main settlements, transport accessibility, hard-to-reach territories, Kamchatka Krai, spatial development*

УДК 332.122

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В ВУЗЕ

Ю.И. Валова, А.И. Купцова

Государственный университет просвещения, г. Москва, Россия
Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

В статье рассматриваются организационно-управленческие и ресурсные аспекты реализации молодежной политики в образовательных организациях высшего образования. Анализируются типовые модели построения управленческих структур, курирующих молодежную политику в вузах, включая распределение функциональных обязанностей между проректорским корпусом, профильными управлениями и специализированными центрами. Особое внимание уделяется ресурсному обеспечению молодежной политики, включая кадровые, финансовые, материально-технические и информационные составляющие. На основе анализа нормативных документов и практик ведущих российских университетов выявляются основные проблемы и формулируются направления совершенствования организационно-управленческой модели и системы ресурсного обеспечения молодежной политики в высшей школе.

Ключевые слова: *молодежная политика, высшее образование, организационно-управленческая структура, ресурсное обеспечение, воспитательная деятельность, студенческие инициативы, управление молодежной политикой.*

Молодежная политика в системе высшего образования выступает важнейшим инструментом формирования человеческого капитала, воспитания гражданской идентичности и создания условий для самореализации студенческой молодежи. В условиях реализации Стратегии развития молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года и национального проекта «Молодежь и дети» перед вузами стоят задачи не только по обеспечению качественной образовательной подготовки, но и по созданию эффективной системы воспитательной работы и молодежной политики [1].

Ключевыми условиями успешной реализации молодежной политики в вузе являются, с одной стороны, наличие четкой организационно-управленческой структуры, обеспечивающей координацию всех направлений работы с молодежью, а с другой – достаточное ресурсное обеспечение, включающее кадровые, финансовые, материально-технические и информационные компоненты. Вместе с тем, как показывает анализ практик российских университетов, в данной сфере сохраняется ряд системных проблем, требующих научного осмысления и выработки практических рекомендаций.

Цель настоящей работы состоит в анализе организационно-управленческой структуры и ресурсного обеспечения молодежной политики в вузе, выявлении типовых моделей и проблемных зон, а также в определении направлений совершенствования указанных компонентов.

Правовое поле реализации молодежной политики в образовательных организациях высшего образования формируется на нескольких уровнях. На федеральном уровне базовыми документами выступают Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» и Стратегия реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17 августа 2024 г. № 2233-р [1].

На ведомственном уровне Министерство науки и высшего образования Российской Федерации и Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь) разрабатывают методические рекомендации и устанавливают ключевые показатели эффективности для вузов. Важную роль играет также федеральный проект «Молодежь России» в составе национального проекта «Образование» (в новой редакции – национальный проект «Молодежь и дети»), который задает целевые ориентиры для вовлечения молодежи в социально значимую деятельность.

На уровне образовательной организации реализация молодежной политики регламентируется локальными нормативными актами: положениями о структурных подразделениях, курирующих молодежную политику и воспитательную деятельность, программами развития молодежной политики, планами воспитательной работы и иными документами. Как отмечается в научной литературе, эффективность молодежной политики в вузе во многом зависит от качества нормативно-правового обеспечения на всех указанных уровнях и их согласованности между собой [2].

Анализ практик российских университетов позволяет выделить несколько типовых моделей организационно-управленческой структуры, курирующей молодежную политику. Наиболее распространенной является модель, в рамках которой общее руководство молодежной политикой и воспитательной деятельностью осуществляет проректор по молодежной политике и воспитательной работе (или проректор по воспитательной работе). Как отмечается в документах УрГЮУ, «организацию и контроль воспитательной работы в вузе осуществляет проректор по молодежной политике».

В структуру подчинения проректора входит профильное структурное подразделение – управление (департамент, отдел) молодежной политики и воспитательной деятельности. В Новосибирском государственном педагогическом университете действует управление молодежной политики и воспитательной деятельности (УМПВД), включающее отдел воспитательной работы, центр практической психологии, центр добровольческих инициатив и другие подразделения. В Южном федеральном университете функционирует управление воспитательной работы и молодежных программ, которое обеспечивает «оперативное и стратегическое развитие единой системы молодежной политики и воспитательной деятельности Университета».

В структуру управления могут входить различные специализированные центры и отделы. Например, в состав Департамента молодежной политики и воспитательной деятельности Белгородского государственного национального исследовательского университета входят отдел по организационно-методической работе и центр молодежных инициатив. В Тюменском индустриальном университете в состав департамента входят центр воспитательной работы и наставничества, центр социально-психологического сопровождения, центр культуры и творчества, центр развития компетенций и добровольчества. В Балтийском государственном техническом университете «ВОЕНМЕХ» в организационную структуру входят центр поддержки молодежных инициатив и центр социальной и психологической поддержки.

В ряде вузов применяется модель с выделением нескольких самостоятельных управлений, каждое из которых отвечает за отдельное направление. Так, в УрГЮУ наряду с управлением по воспитательной работе и молодежной политике действуют иные структуры, осуществляющие деятельность на основе утвержденных положений.

Типовая вертикаль управления молодежной политикой в вузе выстраивается по следующей схеме: ректор – проректор по молодежной политике и воспитательной работе – начальник управления (департамента) – руководители структурных подразделений (центров, отделов).

Структура и штатная численность профильного подразделения утверждаются приказом ректора университета с учетом специфики и объема работ. Начальник управления назначается на должность и освобождается от должности приказом ректора по согласованию с курирующим проректо-

ром. Управление подчиняется непосредственно проректору по молодежной политике.

Ключевыми функциональными направлениями деятельности управлений молодежной политики являются: организация воспитательной работы, поддержка студенческих инициатив и молодежных проектов, реализация программ патриотического воспитания, развитие волонтерской деятельности, социально-психологическое сопровождение обучающихся, организация культурно-досуговой и спортивно-массовой работы.

Несмотря на наличие формализованных структур, в организации управления молодежной политикой в вузах сохраняется ряд проблем. Во-первых, отмечается дублирование функций между различными подразделениями (управление молодежной политики, управление по связям с общественностью, студенческий совет и др.), что снижает эффективность координации [2].

Во-вторых, в некоторых вузах сохраняется разрыв между декларируемыми целями молодежной политики и реальными управленческими практиками, когда деятельность структурных подразделений сводится преимущественно к проведению мероприятий без системной работы по достижению стратегических результатов.

В-третьих, недостаточно развиты механизмы вовлечения самих студентов в управление молодежной политикой. Как справедливо отмечают исследователи, эффективная модель предполагает не только «управление для молодежи», но и «управление вместе с молодежью».

Кадровое обеспечение является фундаментальным условием эффективной реализации молодежной политики в вузе. Оно предполагает наличие квалифицированных педагогических кадров и специалистов в области работы с молодежью, а также систему их профессионального развития и повышения квалификации [3].

В-четвертых, современные студенты не в полной мере защищены от сомнительных и разрушительных западных ценностей. Влияние современных педагогических технологий развития мотивации на ценностное самоопределение студентов с высоким уровнем творческого мышления должно быть существенно усилено [4].

В структуру кадрового обеспечения входят: руководители и специалисты управлений (департаментов) молодежной политики, педагоги-организаторы, социальные педагоги, психологи, кураторы студенческих групп, руководители студенческих объединений и проектов. Важным направлением является повышение квалификации педагогического состава в предметной области молодежной политики и воспитательной деятельности [3].

Вместе с тем, как показывает практика, кадровое обеспечение молодежной политики в вузах сталкивается с рядом проблем: недостаточная укомплектованность штатов, высокая текучесть кадров, отсутствие единых требований к квалификации специалистов по работе с молодежью, ограниченные возможности для повышения квалификации [2].

Финансовое обеспечение молодежной политики в вузе осуществляется из нескольких источников. Основным источником являются средства федерального бюджета, выделяемые в рамках государственного задания на реализацию образовательных программ и воспитательной деятельности.

Дополнительными источниками выступают гранты Росмолодежи, Минобрнауки России, а также региональных и муниципальных органов власти.

В 2025 году Росмолодежь провела конкурс грантов среди образовательных организаций высшего образования, в котором приняли участие 293 университета, 89 из которых стали победителями. Как отмечается в материалах конкурса, комплексная программа развития молодежной политики, представляемая вузом в составе заявки, – это не разовая субсидия, а двухлетняя программа, требующая системного подхода к планированию и реализации мероприятий.

Отдельным направлением финансовой поддержки являются гранты на создание и развитие молодежных (студенческих) проектно-конструкторских бюро. Например, в Пермском крае размер субсидии на реализацию каждого этапа таких проектов составляет 5 миллионов рублей. В ТУСУРе объем финансирования на реализацию молодежных проектов достиг 22 миллионов рублей.

В ряде вузов внедряются элементы студенческого инициативного бюджетирования, позволяющие студентам непосредственно участвовать в распределении средств на реализацию молодежных проектов. Это способствует привлечению инициативных и креативных молодых людей к реализации молодежной политики.

Материально-техническое обеспечение молодежной политики включает наличие и состояние инфраструктуры для проведения воспитательных, культурно-досуговых, спортивных и иных мероприятий: актовых залов, спортивных сооружений, творческих студий, центров досуга, молодежных пространств и коворкингов [3].

Важным компонентом является информационное обеспечение, которое включает электронно-образовательную среду университета, официальные сайты и страницы в социальных сетях, системы информирования студентов о мероприятиях и возможностях участия в молодежных проектах. Современные требования предполагают создание единой цифровой экосистемы молодежной политики, обеспечивающей прозрачность, доступность и обратную связь.

К числу основных проблем ресурсного обеспечения молодежной политики в вузах исследователи относят: недостаточность финансирования (особенно в региональных вузах), изношенность материально-технической базы, ограниченность штатной численности специалистов, фрагментарность информационных ресурсов [2].

Особую озабоченность вызывает нестабильность финансового обеспечения, когда значительная часть средств поступает в форме грантов на конкурсной основе, что не позволяет вузам выстраивать долгосрочные

стратегии развития молодежной политики. Как отмечается в документах Стратегии, решение задач молодежной политики требует кадрового, научно-методического и информационного обеспечения, разработки и внедрения в практику эффективных технологий по работе с молодежью.

На основе проведенного анализа можно предложить следующие направления совершенствования организационно-управленческой структуры и ресурсного обеспечения молодежной политики в вузе:

1. **Оптимизация организационной структуры** путем устранения дублирования функций, четкого распределения зон ответственности между подразделениями и создания эффективной вертикали управления [2].

2. **Развитие системы кадрового обеспечения**, включая введение единых квалификационных требований к специалистам по работе с молодежью, создание системы непрерывного повышения квалификации и профессиональной переподготовки [5].

3. **Диверсификация источников финансирования** с увеличением доли внебюджетных средств (гранты, спонсорская поддержка, доходы от проектной деятельности) и переходом к программно-целевому финансированию.

4. **Совершенствование материально-технической базы** через модернизацию существующей инфраструктуры и создание современных молодежных пространств (коворкинги, творческие кластеры, проектные офисы) [3].

5. **Цифровизация управления молодежной политикой** через создание единой информационной платформы, обеспечивающей планирование, учет, мониторинг и оценку эффективности мероприятий .

6. **Расширение участия студентов в управлении** молодежной политикой через развитие студенческого самоуправления, инициативного бюджетирования и проектных форм работы.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что организационно-управленческая структура и ресурсное обеспечение являются ключевыми элементами эффективной реализации молодежной политики в вузе. В российских университетах сформированы типовые модели управления, включающие проректора по молодежной политике, профильное управление (департамент) и сеть специализированных центров. Вместе с тем сохраняются проблемы дублирования функций, недостаточной координации и ограниченного вовлечения студентов в управленческие процессы [2].

Ресурсное обеспечение молодежной политики включает кадровую, финансовую, материально-техническую и информационную составляющие [3]. Основными источниками финансирования выступают бюджетные средства и гранты Росмолодежи, при этом наблюдается тенденция к переходу от разовых субсидий к комплексным программам развития молодежной политики. Однако сохраняется проблема нестабильности и недостаточности финансового обеспечения, особенно в региональных вузах.

Перспективными направлениями совершенствования являются оптимизация организационной структуры, развитие системы кадрового обеспе-

чения, диверсификация источников финансирования, модернизация материально-технической базы, цифровизация управления и расширение участия студентов в управленческих процессах. Реализация указанных направлений позволит повысить эффективность молодежной политики в вузах и обеспечить достижение стратегических целей развития молодежной сферы в Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Стратегия реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года: утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 августа 2024 года № 2233-р. – Текст : электронный // Правительство России: сайт. – URL: http://static.government.ru/media/files/jBrmuJi7WMLGBOFtXWhrMIzKFCgIgqO7.pdf (дата обращения: 08.09.2026).

2. Шайхисламов, Р.Б. Оценка эффективности реализации молодежной политики: проблемы и решения / Р.Б. Шайхисламов, Г.Р. Асадуллина, Н.Г. Хайруллина, И.С. Шаповалова. – Текст: электронный // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2025. – DOI: 10.31660/1993-1824-2025-1. – URL: https://sep.tyuiu.ru/jour/article/view/133 (дата обращения: 08.09.2026).

3. Ресурсное обеспечение воспитательной работы в образовательных организациях высшего образования : методические рекомендации. – Текст: электронный // Минобрнауки России : сайт. – URL: https://minobrnauki.gov.ru/ (дата обращения: 08.09.2026).

4. The influence of the pedagogical technology for motivation development on the value self-determination of students with a high level of creative thinking / E.R. Khairullina, A.A. Oshchepkov, I.V. Lushchik [et al.] // Política e Gestão Educacional. – 2021. – P. 4025-4039. – DOI 10.22633/rpge.v25iesp.7.16161. – EDN ZNIFTW.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL STRUCTURE AND RESOURCE PROVISION OF YOUTH POLICY AT THE UNIVERSITY

Yu.I. Valova, A. I. Kuptsova

State University of Education, Moscow, Russia
Witte Moscow University, Moscow, Russia

The article examines the organizational, managerial and resource aspects of the implementation of youth policy in educational institutions of higher education. The article analyzes typical models for building management structures that oversee youth policy in universities, including the distribution of functional responsibilities among the vice-rectors' office, specialized departments, and specialized centers. Special attention is paid to the resource support of youth policy, including personnel, financial, material, technical, and information components. Based on an analysis of regulatory documents and practices of leading Russian universities, the main problems are identified, and directions for improving the organizational and management model and the system of resource support for youth policy in higher education are formulated.

Keywords: *youth policy, higher education, organizational and management structure, resource provision, educational activities, student initiatives, youth policy management.*

УДК 338.24

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОЛОДЕЖНЫХ ПРОГРАММ: КРИТЕРИИ И ИНДИКАТОРЫ

Ю.И. Валова, А. И. Купцова

Государственный университет просвещения, г. Москва, Россия
Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты оценки эффективности молодежных программ в контексте отечественного и зарубежного опыта. Анализируются существующие подходы к определению критериев и индикаторов результативности молодежной политики, выявляются их сильные и слабые стороны. Особое внимание уделяется сравнительному анализу российской системы ключевых показателей эффективности (KPI) и зарубежных методик оценки, включая опыт стран Европейского союза, международные индексы развития молодежи и практики программно-целевого управления. На основе проведенного анализа предлагаются направления совершенствования системы оценки эффективности молодежных программ в Российской Федерации.

Ключевые слова: *молодежная политика, эффективность, критерии оценки, индикаторы, молодежные программы, результативность, KPI, зарубежный опыт.*

Вопросы оценки эффективности молодежных программ и государственной молодежной политики в целом приобретают особую актуальность в условиях трансформации социально-экономических отношений и возрастания роли человеческого капитала в устойчивом развитии общества. Молодежь как стратегический ресурс государства требует целенаправленного внимания со стороны органов власти всех уровней, а реализуемые в отношении нее программы и проекты нуждаются в объективной оценке их результативности.

В Российской Федерации правовой основой реализации молодежной политики выступает Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», а стратегические ориентиры определены Стратегией реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года. Вместе с тем, как справедливо отмечают исследователи, вопросы эффективности молодежной политики на сегодняшний день являются наиболее проблемными и дискуссионными, приобретая особую актуальность при обсуждении ее целевых установок и конкретных показателей достижения последних [2].

Цель настоящей работы состоит в систематизации и сравнительном анализе отечественного и зарубежного опыта оценки эффективности молодежных программ, выявлении основных критериев и индикаторов, используемых в данной сфере, а также в определении направлений совершенствования оценочных процедур.

Прежде чем перейти к анализу конкретных методик оценки, необходимо определить понятийный аппарат исследования. В научной литературе категории «эффективность» и «результативность» применительно к молодежной политике часто используются как взаимосвязанные, но не тождественные понятия.

Результативность молодежной политики предполагает указание на то, к каким переменам в отношении молодежи приведет реализуемая система мер (преимущественно программно-целевого характера) в процессе ее осуществления. Эффективность же, в свою очередь, представляет собой соотношение между целью, результатом и средствами, при помощи которых достигается цель конкретных направлений молодежной политики. Таким образом, эффективность включает в себя не только оценку достигнутых результатов, но и анализ затраченных ресурсов.

Исследователи выделяют несколько уровней оценки эффективности молодежной политики: микроуровень (местная молодежная политика), мезоуровень (региональная молодежная политика) и макроуровень (национальная молодежная политика). Каждый из этих уровней требует специфического набора критериев и индикаторов, учитывающих масштаб, ресурсное обеспечение и целевые ориентиры соответствующих программ.

В Российской Федерации система оценки эффективности молодежной политики формируется на основе федерального законодательства и ведомственных нормативных актов. Ключевым документом в данной сфере является Приказ Федерального агентства по делам молодежи (Росмолодежи) от 13 октября 2025 г. № 401 «Об утверждении перечня ключевых показателей эффективности реализации молодежной политики на территории Российской Федерации» [1].

Указанный перечень ключевых показателей эффективности (KPI) состоит из девяти пунктов, которые охватывают различные аспекты реализации молодежной политики. В их число входят как количественные, так и качественные индикаторы, среди которых можно выделить три основные группы.

Первая группа показателей связана с ресурсным обеспечением молодежной политики и включает оценку кадрового, финансового и инфраструктурного обеспечения. Эти показатели подлежат бюрократической проверке с классической для органов исполнительной власти отчетностью [3].

Вторая группа показателей ориентирована на оценку вовлеченности молодежи в различные формы активности. Сюда относятся доля молодых людей, участвующих в проектах и программах, направленных на профессиональное и личностное развитие и патриотическое воспитание, а также доля молодых людей, вовлеченных в добровольческую и общественную деятельность [1]. Согласно национальному проекту «Молодежь и дети», к 2030 году доля молодежи, вовлеченной в волонтерство и общественный активизм, должна составить 45,8%.

Третья группа показателей носит ценностно-ориентационный характер и предполагает измерение доли «проактивной и патриотически настро-

енной молодежи», а также молодых людей, разделяющих традиционные российские духовно-нравственные ценности и верящих в возможности самореализации в России [1]. Согласно нацпроекту, к 2030 году этот показатель должен достигнуть 85%. Динамику этих данных Росмолодежь отслеживает через комплексные социологические исследования во взаимодействии с ВЦИОМ и Фондом «Общественное мнение» [3].

Несмотря на наличие формализованной системы KPI, в научном сообществе высказываются обоснованные критические замечания в отношении сложившейся практики оценки эффективности молодежных программ.

Во-первых, отмечается доминирование количественных критериев, когда основным индикатором эффективности работы с молодежью выступают количественные критерии проведенных мероприятий, дополненные абсолютными и процентными показателями участия молодых людей в проектах, программах и мероприятиях [2]. Как справедливо указывают критики количественного подхода, «чиновники на местах из всей «политики» извлекают лишь мероприятия – как основное, что они должны выполнить... Мероприятия становятся позицией отчетности, а суть достигнутого неизвестна, потому что ее нельзя измерить, но тогда нельзя говорить о достижении результата».

Во-вторых, существует проблема отсутствия единой методики комплексной рейтинговой оценки результативности реализации молодежной политики [2]. Исследователи предлагают различные подходы к решению этой проблемы: от использования системы статистических показателей (удельный вес молодежи в субъекте, численность мигрирующей молодежи, преступления и правонарушения, совершенные молодежью, и др.) до разработки специальных индексов оценки на основе соотношения объема бюджетных средств с миграционными показателями молодежи.

В-третьих, недостаточное внимание уделяется качественным изменениям в молодежной среде. Как отмечают исследователи, при оценке эффективности важно учитывать не только вовлеченность в общественную работу и волонтерство, но и уровень занятости, профессиональную реализацию молодых людей.

Существенный вклад в развитие методологии оценки вносит критериальная модель, предложенная А.А. Зелениным, которая рассматривает эффективность молодежной политики как соотношение между целью, результатом и средствами. Однако данная модель, как и многие другие теоретические разработки, пока не находит полного практического воплощения в системе государственного управления.

В странах Европейского союза накоплен значительный опыт оценки эффективности молодежных программ, отличающийся системностью и ориентацией на измеримые результаты. Ключевой особенностью европейского подхода является вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс определения целей и индикаторов оценки [4].

Как подчеркивается в документах Совета Европы, разработчики политики должны определять цели политики, а также индикаторы для ее оцен-

ки в консультации с заинтересованными сторонами, включая всех поставщиков услуг, национальные и местные органы власти, вовлеченные в реализацию политики, парламент или органы местного самоуправления, молодых людей и их организации [4]. Для обеспечения доступности данных заблаговременно определяются ответственные за сбор и отчетность, методологии расчета индикаторов, источники и инструменты сбора данных, периодичность сбора и анализа информации .

В Эстонии, например, реализуется Программа молодежной сферы на 2019–2022 годы, направленная на обеспечение молодым людям широких возможностей для саморазвития и самореализации, что поддерживает формирование сплоченного и творческого общества. Индикаторы мониторинга и оценки включают: долю молодых людей в возрасте 18–22 лет с более низким уровнем образования, которые не учатся; удовлетворенность молодых людей, вовлеченных в молодежную работу; вовлеченность молодых людей в молодежную работу; количество молодых людей на одно «хобби-школу»; количество молодых людей на один молодежный центр; количество возможностей для организованного участия (молодежные советы); долю молодежных работников, повысивших свою компетентность.

В ряде европейских стран существует детализированный перечень индикаторов, привязанных к различным стратегическим документам и планам их реализации. Однако во многих государствах комплексный перечень индикаторов отсутствует из-за межсекторального характера молодежной политики и вовлеченности многих различных министерств и государственных администраций [4].

Важной особенностью зарубежных методик оценки является использование критериев суждения (judgement criteria). Оценки не только представляют данные о программе или политике, но и выносят суждения о том, в какой степени измеренная эффективность является хорошей, средней или плохой. Это предполагает понимание того, что составляет хорошую эффективность до вынесения суждений. Критерии суждения представляют собой четкие и измеримые утверждения, которые определяют, что составляет хорошую эффективность.

Особое внимание уделяется соотношению между результатами и затратами (cost-effectiveness). Небольшое улучшение, достигнутое с очень малыми затратами, может иметь равную ценность с большим улучшением при высоких затратах. Поэтому в оценку целесообразно интегрировать элементы анализа эффективности затрат.

По мнению коллектива исследователей [5], оценку эффективности молодежных программ следует производить на основе установления зависимости между качеством образования молодежи и темпами экономического роста. Для выявления зависимости между направлениями развития высшего образования и целевыми показателями его вклада в реализацию модели экономического роста применяется корреляционный анализ. Характер этих взаимосвязей уточняется с помощью регрессионного анализа.

В международной практике широкое распространение получили различные индексы благополучия, прогресса и развития молодежи, основанные на критериях и показателях благосостояния, трудоустройства, здоровья, образования, гражданской активности. Среди них можно выделить Глобальный индекс развития молодежи (Global Youth Development Index) и Глобальный индекс благополучия молодежи (Global Youth Welfare Index).

Опыт Казахстана и других стран ЕАЭС также демонстрирует использование указанных индексов в качестве инструментов оценки эффективности молодежной политики . Эти комплексные показатели позволяют проводить межстрановые сопоставления и выявлять лучшие практики.

В сфере оценки молодежных программ в области занятости Международная организация труда (МОТ) разработала руководства по мониторингу, оценке и обучению в программах рынка труда для молодежи, которые охватывают весь жизненный цикл молодежного вмешательства в сфере занятости: от дизайна до создания системы мониторинга и измерения результатов.

Проведенный анализ позволяет выделить ключевые различия между отечественным и зарубежным подходами к оценке эффективности молодежных программ.

Первое отличие заключается в степени вовлеченности заинтересованных сторон. В зарубежной практике молодежь и ее организации являются полноправными участниками процесса определения целей и индикаторов оценки [4]. В российской практике, напротив, система KPI разрабатывается преимущественно ведомственным путем, а обратная связь от целевой аудитории учитывается лишь на этапе социологических исследований [3].

Второе отличие связано с характером индикаторов. Зарубежные системы оценки ориентированы не только на количественные показатели участия, но и на качественные изменения – удовлетворенность, приобретенные компетенции, долгосрочные траектории (поступление в колледж, трудоустройство, заработки). Российская система KPI, при всех своих достоинствах, сохраняет значительный крен в сторону количественных показателей [2].

Третье отличие касается учета ресурсной составляющей. В зарубежной практике широко используется анализ эффективности затрат, позволяющий сопоставлять результаты с понесенными расходами. В отечественной системе такой подход применяется ограниченно, хотя отдельные исследователи предлагают учитывать объем финансирования реализуемых программ.

На основе проведенного анализа можно предложить следующие направления совершенствования системы оценки эффективности молодежных программ в Российской Федерации:

1. **Разработка и внедрение единой методики комплексной оценки**, интегрирующей количественные и качественные показатели, а также учитывающей ресурсные затраты [2].

2. **Расширение участия молодежи и молодежных организаций** в процессе определения целей, критериев и индикаторов оценки эффективности программ [4].

3. **Формирование системы непрерывной оценки** с применением признанных критериев и методов на всех этапах реализации молодежных программ – от планирования до оценки долгосрочных эффектов.

4. **Создание федеральной сети аналитических центров молодежной политики** на базе ведущих университетов для обеспечения информационно-аналитической подготовки реализации молодежной политики.

5. **Интеграция элементов cost-effectiveness анализа** в систему оценки для более объективного сопоставления результатов и затрат.

Проведенный анализ отечественного и зарубежного опыта оценки эффективности молодежных программ позволяет сделать следующие выводы.

В Российской Федерации сформирована нормативно-правовая база для оценки эффективности молодежной политики, включающая систему ключевых показателей эффективности, утвержденных Росмолодежью [1]. Однако существующая система характеризуется доминированием количественных критериев, недостаточным учетом качественных изменений в молодежной среде и ограниченным использованием анализа эффективности затрат [2].

Зарубежный опыт, особенно европейских стран, демонстрирует более сбалансированный подход, основанный на вовлечении всех заинтересованных сторон, использовании критериев суждения, интеграции анализа эффективности затрат и ориентации на долгосрочные результаты [4]. Международные индексы развития молодежи предоставляют инструменты для межстрановых сопоставлений и выявления лучших практик.

Перспективными направлениями совершенствования российской системы оценки являются разработка единой комплексной методики, расширение участия молодежи в оценочных процедурах, создание сети аналитических центров и интеграция элементов cost-effectiveness анализа. Реализация этих предложений позволит повысить объективность оценки эффективности молодежных программ и обеспечить более рациональное использование ресурсов, направляемых на развитие человеческого капитала молодого поколения.

Список использованных источников

1. Приказ Росмолодежи от 13 октября 2025 г. № 401 «Об утверждении перечня ключевых показателей эффективности реализации молодежной политики на территории Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.10.2025 № 83912). – Текст: электронный // СПС «Гарант». – URL: https://base.garant.ru/412912943/ (дата обращения: 08.09.2026).

2. Шайхисламов, Р.Б. Оценка эффективности реализации молодежной политики: проблемы и решения / Р.Б. Шайхисламов, Г.Р. Асадуллина, Н.Г. Хайруллина, И.С. Шаповалова. – Текст: электронный // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2025. – DOI: 10.31660/1993-1824-2025-1. – URL: https://sep.tyuiu.ru/jour/article/view/133 (дата обращения: 08.09.2026).

3. Для молодёжной политики подготовили критерии эффективности. – Текст: электронный // СенатИнформ. – 2025. – 30 сент. – URL: https://www.senatinform.ru/news/dlya_molodyezhnoy_politiki_podgotovili_kriterii_effektivnosti/ (дата обращения: 08.09.2026).

4. Council of Europe. Youth Policy Essentials : Insights on Youth Policy Evaluation. – Strasbourg: Council of Europe, 2023. – URL: https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261953/083920-Insights-YPE-WEB.pdf (дата обращения: 08.09.2026).

5. The infrastructural role of education in the social and investment model of economic growth: the specifics of emerging markets / G.N. Semenova, Yu.A. Krupnov, E.I. Kostyukova, T. P. Satsuk // Frontiers in Education. – 2023. – Vol. 8. – P. 1154147. – DOI 10.3389/feduc.2023.1154147. – EDN ARMBSA.

DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE IN EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF YOUTH PROGRAMS: CRITERIA AND INDICATORS

Yu.I. Valova, I. Kuptsova

State University of Education, Moscow, Russia
Moscow University named after S.Yu. Witte, Moscow, Russia

The article examines theoretical and practical aspects of evaluating the effectiveness of youth programs in the context of domestic and foreign experience. The author analyzes existing approaches to defining criteria and indicators of yout policy effectiveness, identifying their strengths and weaknesses. Special attention is pahid to a comparative analysis of the Russian system of key performance indicators (KPIs) and foreign assessment methodologies, including the experience of European Union countries, international youth development indices, and program-targeted management practices. Based on the analysis, directions for improving the system for evaluating the effectiveness of youth programs in the Russian Federation are proposed.
Keywords: *youth policy, effectiveness, evaluation criteria, indicators, youth programs, performance, KPI, foreign experience.*

УДК 657:004

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА С ПРИМЕНЕНИЕМ ПРОГРАММНЫХ РЕШЕНИЙ

И.Р. Гафурбаев, Л.Р. Нигматзянова, Р.Т. Рашитов

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В статье рассматривается, как автоматизация управленческого учёта может упростить работу предприятия и снизить затраты. Показано, какие изменения происходят после внедрения программного решения: сокращается время на подготовку отчётов, уменьшается количество ручной работы и становится проще контролировать основные показатели. На простом примере рассчитаны экономия и срок окупаемости программы. Результаты показывают, что при

правильном выборе и использовании программного решения автоматизация может быть полезной для предприятия как с финансовой, так и с организационной точки зрения.
Ключевые слова: *управленческий учёт, автоматизация, программное обеспечение, экономический эффект, экономия затрат, эффективность, окупаемость.*

Управленческий учёт помогает предприятию понимать, что происходит с его доходами, расходами и финансовыми результатами. С его помощью можно определить, какие направления работы приносят больше прибыли, где появляются лишние затраты и какие решения могут улучшить результаты деятельности. Такая информация в первую очередь нужна руководству предприятия для планирования и контроля текущей работы [1].

По мере роста предприятия увеличивается и количество данных, которые необходимо обрабатывать. Если вести их вручную, сотрудники тратят много времени на расчёты, подготовку таблиц и отчётов. Кроме того, при большом объёме информации возрастает вероятность ошибок. Поэтому автоматизация управленческого учёта становится практичным способом упростить эту работу [2].

Для автоматизации используются различные программные решения. Они позволяют собирать и хранить данные о доходах, расходах, продажах и других показателях в одной системе, быстрее формировать отчёты и получать актуальную информацию [3]. Наиболее известными являются решения на базе «1С», а также облачные сервисы и специализированные программы для финансового планирования и анализа [4].

При выборе программы важно учитывать не только её возможности, но и стоимость внедрения, удобство работы, возможность интеграции с другими системами и расходы на дальнейшее обслуживание. Программное решение должно соответствовать задачам конкретного предприятия и приносить реальную пользу.

Автоматизация управленческого учёта позволяет сделать работу с финансовой информацией быстрее, удобнее и точнее. При этом важен не сам факт внедрения программы, а полученный от неё результат. Поэтому следующим этапом является оценка экономического эффекта, которая позволяет определить, насколько затраты на автоматизацию оправданы.

Внедрение программы для управленческого учёта требует определённых затрат, поэтому предприятию важно заранее понимать, насколько они себя оправдают. Для этого сравнивают расходы на автоматизацию с экономией, которую она даёт в процессе работы.

В расчёт можно включить стоимость программы, её установку и настройку, обучение сотрудников и последующее обслуживание [5]. Одновременно оценивается, насколько сократились затраты на выполнение учётных операций после перехода на автоматизированную систему.

Рассмотрим простой пример. До внедрения программы предприятие тратило на ведение управленческого учёта 30 000 рублей в месяц. После автоматизации расходы снизились до 20 000 рублей. Значит, ежемесячная

экономия составила 10 000 рублей, а за год – 120 000 рублей. Если на внедрение программы было потрачено 80 000 рублей, срок окупаемости составит: 80 000 / 120 000 = 0,67 года, или примерно 8 месяцев.

В дальнейшем предприятие сможет получать экономию от использования программы. Кроме финансового результата, автоматизация освобождает сотрудников от части рутинной работы, сокращает вероятность ошибок и позволяет быстрее получать необходимые данные [6]. Поэтому при оценке автоматизации важно учитывать не только прямую экономию, но и изменения в организации работы предприятия. Именно совокупность этих результатов позволяет сделать вывод о реальной эффективности внедрённого решения.

Чтобы лучше понять пользу автоматизации, рассмотрим простой пример из работы условного небольшого предприятия. Допустим, компания занимается продажей товаров и каждый месяц должна отслеживать выручку, расходы, прибыль и задолженность клиентов.

До внедрения программы бухгалтер или менеджер собирал информацию из разных таблиц и документов. Данные о продажах находились в одной таблице, расходы – в другой, а информация о задолженности клиентов могла храниться отдельно. В конце месяца сотруднику приходилось всё это проверять и объединять. На подготовку одного отчёта в среднем уходило около 20 часов. Кроме того, при переносе данных из одной таблицы в другую иногда возникали ошибки.

После внедрения программы ситуация изменилась. Продажи, расходы и другие данные стали храниться в одной системе. Часть информации программа переносит и рассчитывает автоматически. Теперь сотруднику требуется около 8 часов на подготовку такого же отчёта. Экономия составляет 12 часов в месяц или 144 часа в год. Это примерно 18 рабочих дней, которые можно использовать для других задач.

Изменились и расходы предприятия. До автоматизации на ведение управленческого учёта приходилось около 30 000 рублей в месяц, а после внедрения программы – около 20 000 рублей. Таким образом, предприятие экономит 10 000 рублей ежемесячно или 120 000 рублей в год.

Таким образом, автоматизация управленческого учёта может заметно упростить работу предприятия. Программа помогает быстрее обрабатывать данные, сокращает ручную работу и экономит время сотрудников. Кроме того, вложения в автоматизацию могут окупиться за несколько месяцев и в дальнейшем снизить расходы. Поэтому, если правильно подобрать программу под задачи предприятия, её использование может сделать работу удобнее и эффективнее.

Список использованных источников

1. Алексеева, Г.И. Финансовый и управленческий учет: учебник / Г.И. Алексеева, И.Д. Демина, Е.Н. Домбровская. – Москва: КноРус, 2023. – ISBN 978-5-406-10478-1 – С. 516.

2. Демина, И.Д. Управленческий учет : учебное пособие / И.Д. Демина, В.В. Сорокина. – Москва: КноРус, 2023. – ISBN 978-5-406-08387-1 – С. 175.

3. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – ISBN 978-5-16-005040-9 – С. 352.

4. 1С: Управление нашей фирмой. – Текст: электронный // 1С URL: https://v8.1c.ru/small.biz/ (дата обращения: 14.09.2026).

5. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / О.Е. Качкова, М.Ю. Алейникова, Е.Н. Баранова [и др.]; под ред. О.Е. Качковой. – Москва: КноРус, 2023. – ISBN 978-5-406-11031-7 – С. 551.

6. 1С: Управление нашей фирмой. Поддержка пользователей. – электронный // 1С: [официальный сайт]. – URL: https://v8.1c.ru/small.biz/support/ (дата обращения: 14.09.2026).

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC IMPACT OF AUTOMATING MANAGEMENT ACCOUNTING USING SOFTWARE SOLUTIONS

I.R. Gafurbaev, L.R. Nigmatzyanova, R.T. Rashitov

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article examines how the automation of management accounting can simplify the work of an enterprise and reduce costs. It shows the changes that occur after implementing a software solution: less time is needed to prepare reports, the amount of manual work is reduced, and it becomes easier to monitor key performance indicators. A simple example is used to calculate the cost savings and payback period of the software. The results show that, when the right software solution is selected and properly used, automation can benefit an enterprise both financially and organizationally.
Keywords: *management accounting, automation, software, economic effect, cost savings, efficiency, payback period.*

УДК 330.1

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ РЕАЛИЗАЦИИ АТРИБУТОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Б.Н. Герасимов

Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка»,
г. Самара, Россия

Исследование состава и содержания атрибутов процессной деятельности ориентировано на поиск резервов повышения эффективности экономических систем типа «организация». Выбранные методологические инструменты позволяют оценить уровень реализации операционной деятельности в рамках процессного управления на основе исследования состояния его структурных атрибутов. Выявление существующих проблем, определение предложений по их устранению с использованием новых методологических инструментов позволит модернизировать использование атрибутов управления для повышения результативности операционной деятельности выбранной организации в целом.

Ключевые слова: *организация, атрибуты управления, проблемы, предложения, параметры, средства реализации, целесообразность.*

Управленческая деятельность включает предметы деятельности, методические и технологические инструменты реализации процессного управления, а также ожидаемые результаты, которые оцениваются и даже измеряются для установления их содержания, соответствия заданным нормативам и исследуются для определения отклонений для последующего регулирования [1, 3, 15].

Рассмотрим содержание и уровень реализации ключевых атрибутов управления экономических систем (ЭС) типа «организация», которые образуют корневую деятельность всех объектов и процессов управления, а также элементов менеджмента, которой является скрепляющим феноменом [4, 8].

Для оценки проблем в базовой организации выбраны следующие атрибуты: миссия, структура, культура, объекты и процессы управления, ресурсы, технологии, результаты, задачи, менеджмент, которые обеспечивают системность, процессность и функциональность управления ЭС типа «организация». Рассмотрим основные проблемы развития атрибутов организации, определим основные методы исследования, причины возникновения, а также установим возможные последствия в случае их сохранения.

Фрагмент выявленных проблем в рамках исследования ключевых атрибутов управления в деятельности ООО «Контент» по работам [9, 10] представлен на рис. 1.

Таблица 1 – Проблемы атрибутов управления
в деятельности ООО «Контент» (фрагмент)

Наименование проблемы	Методы исследования	Причины возникновения	Ожидаемые последствия
цели			
Конфликт между руководителями подразделений	наблюдение, методы, преобразования объекта, наличие противоречий	различия в подходах к содержанию управленческой деятельности, высокие амбиции	конфликты между подразделениями, снижение качества управления
задачи			
Отсутствие лидеров в проектной группе	конкретизация, наблюдение, методы преобразования подпроцессов управления	отсутствие лидерских качеств у сотрудников, низкий уровень контроля поведения	неэффективное выполнение задач, отсутствие зон распределения ответственности специалистов
структура			
Отсутствие системы коммуникаций между подразделениями	аналогия, наблюдение, опрос опытная работа, выявление и разрешение противоречий	наличие конфликтов между структурными подразделениями, информационные перегрузки сотрудников	низкая осведомленность работников, снижение качества и эффективности процессного управления

Окончание табл. 1

Культура			
Деятельность в организации происходит по индивидуальному подходу	анализ систем знаний, аналогия, опытная работа, наблюдение	низкий уровень управления культурой, отсутствие курсов по сплочению	отсутствие взаимодействия подразделений, снижение качества деловой атмосферы
ресурсы			
Отсутствие системы моральной мотивации	научные теории, проверенные практикой, аналогия, метод анализа отношений	отсутствие у руководителей знаний в сфере мотивации, нехватка материальных ресурсов	низкие результаты деятельности, снижение конкурентной позиции организации
технологии			
Организация не адаптируется к изменениям во внутренней среде	анализ, синтез, дедуктивный метод, экспертные оценки	отсутствие знаний в социологии и психологии, устаревшие принципы взаимодействия сотрудников	отсутствие актуальности менеджмента, снижение динамики интереса потребителей
результаты			
Рост разобщенности внутри коллектива	конкретизация, сравнение, построение гипотез, воображение	отсутствие контроля предотвращения конфликтов, упадочная корпоративная культура	высокая текучесть кадров, низкие результаты деятельности отдельных подразделений
менеджмент			
Использование одного стиля управления руководителем	абстрагирование, наблюдение, изучение документов и результатов деятельности	устаревшие принципы менеджмента руководителя, отсутствие новых компетенций	рутина и расслабление подчиненных, отсутствие мотивации сотрудников

Следует отметить, что установление проблем, а также дальнейшее их исследование в рамках операционных процессов подразделений является важной основой для полноты характеристик атрибутов управленческой деятельности.

Предложения и возможные точки развития был определен для ключевых атрибутов управления в операционной деятельности организации [2, 6]. Фрагмент предложений по развитию атрибутов управления в ООО «Контент» представлен на рис. 3.

При реализации данных предложений организация понесет значительные затраты на покупку нового оборудования, найм и подбор новых сотрудников, применение тренингов, семинаров и деловых игр, разработку новых положений политики процессного управления организации, однако в ближайшее время организация сможет окупить затраты за счет продажи своей продукции.

Для исследования и определения значимости проблем состояния атрибутов управленческой деятельности организации по работам [5, 7] предлагаются следующие показатели: важность (A_i), сложность исследования (Cu_i), необходимость устранения (D_i), компетентность понимания (K_i).

Таблица 2 – Предложения по развитию атрибутов ООО «Контент»

Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Создание открытого диалога с руководителем организации	создание сценария диалога, использование третьей стороны для организации встреч	освещение главных целей в организации, сплочение коллектива
Проведение конкурса для выявления лидерских качеств	использование опыта сторонних организаций для конкурса, анализ взаимодействия специалистов внутри коллектива	квалифицированное распределение задач внутри группы, оценка поведенческих характеристик подчиненных
Привлечение эксперта по коммуникациям для исследования менеджмента в организации	поиск компетентных экспертов, составление договора для проведения тренинга	создание положения для системы коммуникаций, создание основы для структурирования связей внутри организации
Проведение мероприятий по сплочению коллектива	аренда мероприятий на природе, проведение командных соревнований в организации	повышение уровня корпоративной культуры, отладка связей внутри коллектива
Привлечение специалиста по мотивации к консультациям в организации	поиск квалифицированного специалиста по системе мотивации, передача опыта специалиста по мотивации сотрудникам организации	рост ресурсного потенциала сотрудников организации, разработка и внедрение системы мотивации
Создание должности по анализу и корректировке изменений деятельности организации	оформление вакансии и должностной инструкции, конкурс на новую вакансию	корректировка планов развития организации, привлечение новых технологий менеджмента
Реструктуризация процессного управления	создание новых должностей, смена ориентации и приоритетов тактических задач	новая корпоративная культура, повышение производительности труда
Обучение руководителя на курсах повышения квалификации	выбор курсов повышения квалификации, передача опыта подчиненным	внедрение инноваций, поиск оригинальных методов управления в коллективе

Параметры показателей важности, сложности исследования и необходимости устранения выявленных проблем состояния атрибутов управленческой деятельности организации оцениваются целыми натуральными числами по 10-бальной шкале (1-10). Параметры значений показателя компетентности понимания оцениваются целыми натуральными числами по 3-бальной шкале (1-3).

Оценка опасности *i*-ой проблемы (O_i) представляет собой показатель необходимости исследования проблемы для её устранения в базовой организации. Расчет значений оценок опасности каждой i-ой проблемы определяется по формуле $O_i = (B_i + D_i - sCu_i)K_i$, где s – коэффициент соотношения параметров Cu_i, и B_i, (в нашем случае s = 0,5).

Фрагмент значений оценок параметров выявленных проблем в атрибутах управления в ООО «Контент» представлен в табл. 4.

Таблица 3 – Оценка параметров проблем
в атрибутах управления ООО «Контент»

Наименование проблемы	Значение параметров				
	важность *(A_i)*	сложность исследования *($Си_i$)*	необходимость устранения *(D_i)*	компетентность понимания *(K_i)*	Опасность (O_i)
Конфликт между руководителями подразделений	10	5	10	2	35
Отсутствие лидера в проектной группе	6	7	8	2	21
Отсутствие системы коммуникаций между подразделениями	6	9	7	3	25,5
Деятельность в организации происходит по индивидуальному подходу	4	7	3	3	10,5
Отсутствие системы моральной мотивации	9	6	10	3	48
Организация не адаптируется к изменениям во внутренней среде	10	4	10	3	54
Рост разобщенности внутри коллектива	7	6	8	2	24
Использование одного стиля управления руководителем	7	2	6	3	36

По итогам расчётов самые опасные проблемы, на которые необходимо обратить внимание среди рассмотренных атрибутов управления являются отсутствие системы моральной мотивации и отсутствие адаптации к изменениям во внутренней среде. При этом также высокий рейтинг опасности у проблем конфликт между руководителями подразделений и использование одного стиля управления руководителем.

Финальным шагом в расчётах стало определение оценок целесообразности реализации предложений в рамках управления базовой организацией. Данный параметр позволил рассмотреть и оценить, насколько в данный момент времени необходимо предпринимать то или иное решение [11, 14]. При этом оцениваются такие показатели, как важность, сложность реализации, обеспеченность реализации и компетентность понимания предложений.

Оценка целесообразности реализации предложений рассчитывается по следующей формуле $Цi = (Bi + Oi – sCyi)Ki$, где s – коэффициент соотношения параметров Cyi, и Bi, (в нашем случае s = 0,5).

Фрагмент значений оценок параметров выбранных предложений в атрибутах управления в ООО «Контент» представлен в табл. 5.

Таблица 4 – Оценка параметров предложений по развитию атрибутов управления ООО «Контент» (фрагмент)

Наименование предложения	Значение параметров				
	важность *(B_i)*	сложность реализации *(Cy_i)*	обеспеченность реализации *(O_i)*	компетентность понимания *(K_i)*	целесообразность реализации *($Ц_i$)*
Создание открытого диалога с руководителем организации	9	2	5	2	26
Проведение конкурса, для выявления лидерских качеств	6	2	8	3	39
Привлечение эксперта по коммуникациям для исследования менеджмента в организации	7	2	10	3	48
Проведение мероприятий по сплочению коллектива	8	3	8	3	43,5
Проведение мероприятий по сплочению коллектива	6	8	4	1	6
Создание должности для анализа и корректировки изменений деятельности организации	8	6	7	2	24
Реструктуризация процессного управления	6	10	2	1	3
Обучение руководителя на курсах повышения квалификации	9	8	6	3	33

Среди атрибутов управления организации изменения следовало бы начать с того, чтобы привлекать эксперта по коммуникациям, а также выполнить мониторинг рынка с целью получения информации, а также проведение мероприятий по сплочению коллектива.

В результате анализа целесообразности атрибутов управленческой деятельности организации можно определить ожидаемые направления развития организации и составить эффективный пошаговый план изменений [12, 13].

Выявлены проблемы по каждому атрибуту управленческой деятельности базовой организации. Также были рассмотрены основные методы, с

помощью которых была исследована каждая проблема более конкретно. Помимо этого, важно было обратиться к источникам существующих проблем, чтобы четко определить ожидаемые последствия для выбранной организации.

На основе выделенных проблем был составлен ряд мероприятий, с помощью которого организация может исправить текущее положение и найти новые ресурсы для функционирования и развития. Была рассмотрена позитивная перспектива после изменений при использовании предложенных средств реализации для достижения ожидаемых результатов.

Расчет таких показателей, как опасность текущих угроз и целесообразность предложенных изменений позволит базовой организации ранжировать проблемы и предложения для последующей разработки и принятия управленческих решений, а также использовать их для технологического оснащения и формирования рекомендаций при внедрении и передачи для постоянной эксплуатации.

Список использованных источников

Агарков А.П. Управление качеством. М.: ИДК «Дашков и К°», 2020. 204 с.

Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.

Губин Е.П. Устойчивое развитие рыночной экономики и предпринимательства: вопросы права // Журнал российского права. 2022. N 1. С. 36-46.

Герасимов Б.Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. 2024. №2(41). С. 45-51.

Герасимов Б.Н. Инновационное реформирование структуры процессного управления в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2025. № 2. С. 4-17.

Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. №4. С. 4-17.

Герасимов Б.Н. Менеджмент в структуре деятельности экономических систем: инновационный взгляд // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2025. №1. С. 4-17.

Герасимов Б.Н. Глава 1. Методология коллективной мыследеятельности для реализации управленческих процессов // Методология и технологии в образовательных процессах. Пенза: СНИУ, 2021. С. 14-34.

Герасимов Б.Н. Инструменты решения управленческих задач в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. №4. С. 82-96.

Герасимов Б.Н. Методология управления: Инновационные и традиционные методологические инструменты. Самара: Университет «МИР», 2021. 292 с.

Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2025. С. 104–121.

Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 12-37.

Карпова Т.П. Построение процесса управления развитием специалистов экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 40-66.

Кузнецов В.А. Управление бизнес-процессами в системе он качества // Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века: материалы IX всерос. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2021. С. 144-147.

Мезенцева Е.В., Мишаков В.Ю. Актуальность вопроса дополнительной верификации показателей качества при внедрении новых стандартов // Теория и практика экспертизы, технического регулирования и подтверждения соответствия продукции: сб. науч. тр. междунар. конф. М., 2021. С. 138-143.

STUDY OF THE LEVEL OF IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT FUNCTIONS OF AN ORGANIZATION

B.N. Gerasimov

Samara University of Public Administration «International Market Institute», Samara, Russia

The study of the composition and content of management functions is aimed at identifying reserves for improving the efficiency of economic systems of the «organization» type. The selected methodological tools make it possible to assess the level of implementation of management's functional activities within the framework of process management based on an analysis of the state of its structural attributes. The identification of existing problems and the identification of proposals for their elimination using the performance improvement scenario will modernize the use of management functions to improve the effectiveness of the selected organization as a whole.

Keywords: *organization, management subprocess, management functions, problems, suggestions, parameters, expediency.*

УДК 338.45:656.1:355.41

ОПТИМИЗАЦИЯ МАРШРУТОВ ПОДВОЗА МАТЕРИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ МОТОСТРЕЛКОВОЙ БРИГАДЕ В УСЛОВИЯХ АКТИВНОГО ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ПРОТИВНИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЫЛОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И СНИЖЕНИЯ НАГРУЗКИ НА ГОСУДАРСТВЕННЫЙ БЮДЖЕТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

З.Г. Герейханов, И.Н. Банников, А.А. Смирнов, Я.И. Олейникова, А.А. Морозов

Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А. В. Хрулёва Министерства обороны Российской Федерации, г. Санкт-Петербург, Россия

В статье с позиций экономической эффективности рассматриваются методы оптимизации маршрутов подвоза материальных средств мотострелковой бри-

гаде в условиях активного противодействия противника (на примере Краснолиманского направления). Показано, что рациональный выбор маршрутов с учётом угроз, проходимости и оперативной обстановки позволяет существенно снизить прямые и косвенные затраты государства на тыловое обеспечение: сократить потери техники и грузов, уменьшить расход ГСМ, повысить надёжность снабжения. Предложены математические модели, алгоритмы и практические рекомендации, направленные на экономию бюджетных средств Российской Федерации и повышение эффективности использования ресурсов в системе материально-технического обеспечения. Приведены расчёты экономического эффекта, сравнительные диаграммы и формулы.
Ключевые слова: *экономическая эффективность, оптимизация маршрутов, подвоз материальных средств, снижение затрат, государственный бюджет, мотострелковая бригада, логистика, ресурсосбережение, математическое моделирование.*

Введение

В условиях современных вызовов, связанных с необходимостью рационального использования государственных ресурсов, вопросы экономической эффективности тылового обеспечения Вооружённых Сил Российской Федерации приобретают особую актуальность. Бесперебойный подвоз материальных средств (боеприпасов, ГСМ, продовольствия) остаётся критически важной задачей, однако его организация сопряжена со значительными финансовыми издержками. Потери техники, перерасход горючего, срывы сроков доставки напрямую увеличивают нагрузку на федеральный бюджет.

На Краснолиманском направлении эти проблемы усугубляются высокой плотностью огневого воздействия, ограниченной дорожной сетью, применением противником БПЛА и частыми изменениями линии фронта. В таких условиях традиционные подходы к организации подвоза становятся экономически неэффективными. Цель настоящей работы — разработать методы оптимизации маршрутов, позволяющие не только повысить надёжность снабжения, но и обеспечить ощутимую экономию бюджетных средств за счёт снижения потерь и оптимизации ресурсных затрат.

Задачи исследования: проанализировать факторы, влияющие на экономические показатели логистики; разработать математическую модель оптимизации маршрутов с учётом стоимостных критериев; предложить цифровые и тактические инструменты; оценить экономический эффект внедрения; сформулировать практические рекомендации.

1. Экономические аспекты логистики на Краснолиманском направлении

Оперативная обстановка напрямую влияет на экономические показатели подвоза. Преобладание лесисто-болотистой местности, низкая доля асфальтированных дорог (не более 30 %), сезонные ухудшения проходи-

мости (снижение коэффициента на 40–60 %) приводят к увеличению расхода ГСМ и времени в пути. Артиллерийские обстрелы (3–5 эпизодов в сутки), удары БПЛА и диверсионные действия вызывают прямые потери техники и грузов, а также косвенные — на восстановление и перенаправление ресурсов.

С экономической точки зрения каждый потерянный автомобиль, каждый лишний литр топлива и каждый час простоя колонны представляют собой непроизводительные расходы бюджета. Ограниченная возможность размещения крупных складов вблизи линии фронта (безопасная глубина 15–20 км) дополнительно увеличивает протяжённость маршрутов и, соответственно, транспортные издержки.

Для количественной оценки экономических потерь предлагается использовать показатель ожидаемых совокупных издержек на единицу груза:

$$E[C] = Cfuel \cdot L + Closs \cdot Ploss + Ctime \cdot T + Cfix,$$

где Cfuel – стоимость ГСМ на 1 км; L – длина маршрута, км; Closs – стоимость потери единицы техники/груза; Ploss – вероятность потери (0…1); Ctime — стоимость часа простоя; T – время доставки, ч; Cfix – постоянные затраты на организацию колонны.

2. Математическая модель оптимизации маршрутов с учётом экономических критериев

Предлагается комплексный подход, в котором математическое моделирование prioritizes минимизацию совокупных затрат. Задача сводится к поиску пути в графе G = (V, E), где вес ребра учитывает не только длину и угрозы, но и экономические последствия:

$$w(e) = k_1 \cdot L(e) + k_2 \cdot P(e) + k_3 \cdot R(e) + k_4 \cdot C(e),$$

где L(e) – длина участка, км; P(e) – вероятность огневого воздействия (0…1); R(e) – коэффициент проходимости (1 – отличная, 2 – удовлетворительная, 3 – плохая); C(e) – удельные экономические издержки (расход ГСМ + риск потери груза); $k_1 \ldots k_4$ – весовые коэффициенты, настраиваемые исходя из приоритета экономии бюджета.

При высокой угрозе рекомендуется соотношение: $k_1 = 1$, $k_2 = 5$, $k_3 = 3$, $k_4 = 4$. Пример расчёта для участка длиной 10 км при P = 0,7 и R = 2:

$$w(e) = 1 \cdot 10 + 5 \cdot 0{,}7 + 3 \cdot 2 + 4 \cdot 2{,}5 = 10 + 3{,}5 + 6 + 10 = 29{,}5.$$

Алгоритм поиска оптимального пути (модифицированный алгоритм Дейкстры) минимизирует суммарный вес маршрута и одновременно оценивает ожидаемую экономию бюджета. Цифровые инструменты (ГИС «Панорама», мобильные приложения) позволяют оперативно пересчитывать маршруты и выбирать варианты с минимальными совокупными затратами. Структура модели представлена на рисунке 1.

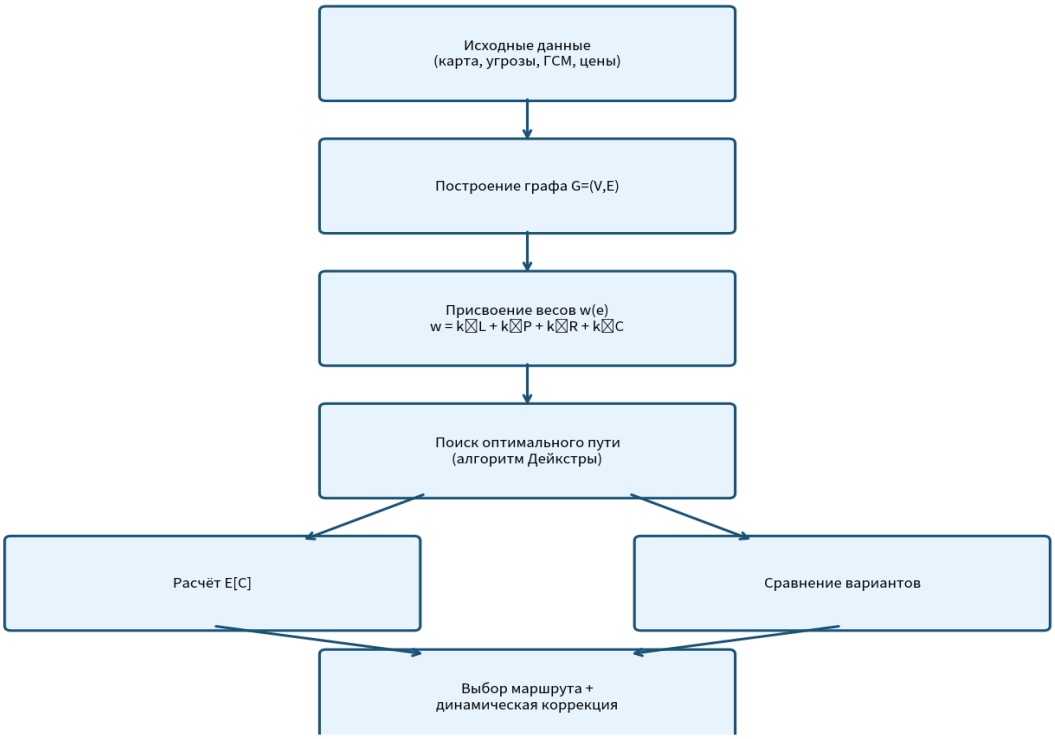


Рисунок 1 – Блок-схема алгоритма оптимизации маршрута
с учётом экономических критериев

3. Тактические и организационные меры снижения издержек

Параллельно с математической оптимизацией применяются тактические меры, направленные на снижение вероятности потерь: разделение крупных колонн на мелкие группы с интервалом 30–60 минут; использование ложных колонн; применение охранения и разведки (передовые дозоры с БПЛА, сопровождение силами РЭБ и ПВО ближнего действия); маскировка и скрытность (движение в тёмное время суток, естественные укрытия, дымовые завесы).

Каждая из этих мер имеет измеримый экономический эффект. Например, разделение колонн снижает вероятность одновременного поражения нескольких единиц техники, а ночное движение уменьшает риск обнаружения БПЛА противника, что прямо снижает показатель Ploss в формуле E[C].

4. Оценка экономического эффекта

Результаты моделирования и экспертных оценок приведены в таблице 1 и на рисунке 2.

Таблица 1 – Экономический эффект оптимизации маршрутов

Показатель	До оптимизации	После оптимизации
Потери техники, %	15–20	5–8
Расход ГСМ на 1 т груза, л	45–50	30–35
Время доставки, ч	8–12	4–6
Надёжность подвоза, %	70–75	90–95
Ожидаемые издержки E[C], отн. ед.	1,00	0,55–0,65

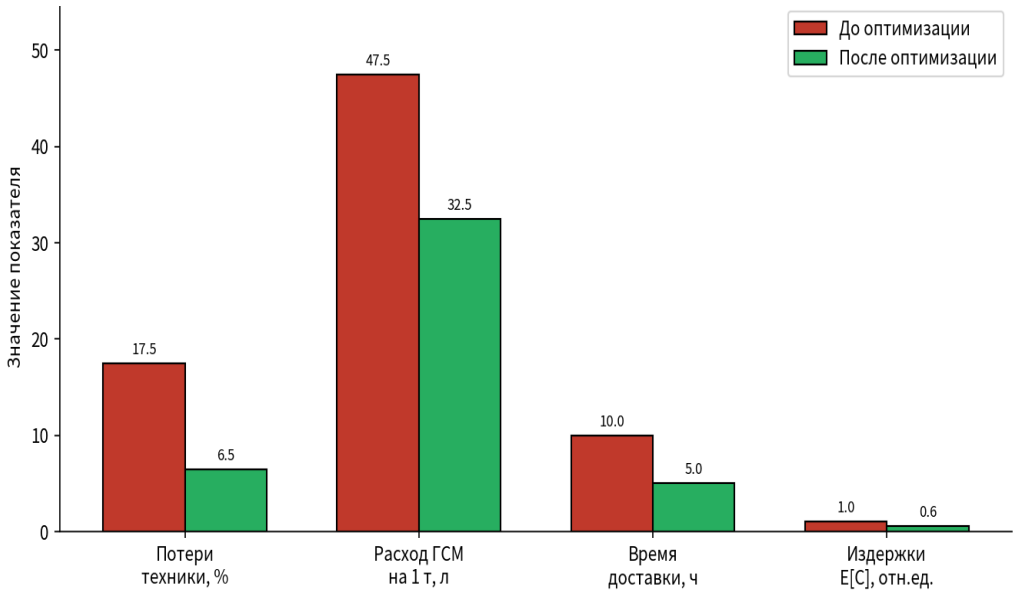


Рисунок 2 – Сравнение экономических показателей до и после оптимизации маршрутов

Снижение потерь техники на 40–60 % и сокращение расхода ГСМ на 25–30 % обеспечивают прямую экономию бюджетных ассигнований. Повышение надёжности подвоза уменьшает риск срыва боевых задач и связанных с этим дополнительных расходов.

Дополнительно рассчитан показатель экономической эффективности внедрения (Э):

$$Э = (З_1 - З_2) / К \cdot 100\ \%,$$

где $З_1$ – е вложения в цифровые инструменты и обучение. При типичных значениях Э составляет 180–250 % в течение первого года эксплуатации.

5. Практические рекомендации

1. Создание цифровой базы данных маршрутов с регулярным обновлением данных о затратах и рисках (не реже 1 раза в 3 дня).

2. Оснащение командиров колонн планшетами с возможностью расчёта экономической эффективности вариантов маршрута.

3. Обучение личного состава работе с цифровыми инструментами и тактическими приёмами снижения потерь.

4. Резервирование 2–3 альтернативных маршрутов для каждого направления.

5. Координация с разведкой и РЭБ для снижения вероятности огневого воздействия.

6. Внедрение системы учёта фактических издержек по каждому рейсу для корректировки модели.

Заключение

Оптимизация маршрутов подвоза материальных средств в условиях активного противодействия противника представляет собой не только тактическую, но и экономическую задачу. Комплексное применение математического моделирования, цифровых технологий и тактических приёмов

позволяет существенно снизить прямые и косвенные затраты государства, повысить эффективность использования ресурсов и уменьшить нагрузку на государственный бюджет Российской Федерации. Предложенные методы могут быть внедрены без значительных дополнительных капитальных вложений и дают быстрый экономический эффект (окупаемость в течение 4–8 месяцев). Дальнейшие исследования целесообразно направить на создание автоматизированных систем расчёта маршрутов с учётом стоимостных критериев в реальном времени и интеграцию с единой системой управления войсками.

Список использованных источников

1. Боевой устав по подготовке и ведению общевойскового боя. Часть 3. – М.: Военное издательство, 2005. – 224 с.
2. Руководство по материально-техническому обеспечению Вооружённых Сил Российской Федерации. – М.: МО РФ, 2020. – 186 с.
3. Гавриленко М.С., Богданов Д.С. Обоснование рационального выбора маршрутов подвоза материальных средств // Новые математические методы... – Гомель, 2014. – С. 150–151.
4. Бабошин В.А., Пантелеев Р.А. Актуальные проблемы МТО войск (сил) и пути их решения // Военный логист. – 2023. – № 6. – С. 45–52.
5. Сальник А.А., Борейко А.Е., Иванов М.А. Груз доставят беспилотные автоколонны // Вооружение и военная техника. – 2022. – № 8. – С. 70–75.
6. Методические рекомендации по организации тылового обеспечения мотострелковых подразделений. – М.: ВА МТО, 2023. – 98 с.
7. ГОСТ Р 51901.1-2002. Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем. – М.: Стандартинформ, 2003.
8. Доктрина материально-технического обеспечения Вооружённых Сил РФ до 2030 года. – М.: МО РФ, 2021.

OPTIMIZATION OF SUPPLY ROUTES FOR MATERIAL RESOURCES TO A MOTORIZED RIFLE BRIGADE UNDER ACTIVE ENEMY COUNTERACTION AS A TOOL FOR INCREASING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF LOGISTICS SUPPORT AND REDUCING THE BURDEN ON THE STATE BUDGET OF THE RUSSIAN FEDERATION

Z.G. Gereykhanov, I.N. Bannikov, A.A. Smirnov, Ya.I. Oleinikova, A.A. Morozov

Military Academy of Material and Technical Support named after General of the Army A.V. Khrulev of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Saint Petersburg, Russia

The article considers from the standpoint of economic efficiency the methods of optimizing supply routes for material resources to a motorized rifle brigade under active enemy counteraction (on the example of the Krasnolimansk direction). It is shown that rational route selection taking into account threats, passability and operational situation can significantly reduce direct and indirect state costs for logistics support. Math-

ematical models, algorithms and practical recommendations aimed at saving the budget funds of the Russian Federation are proposed. Calculations of the economic effect, comparative diagrams and formulas are given.
Keywords: *economic efficiency, route optimization, material supply, cost reduction, state budget, motorized rifle brigade, logistics, resource saving, mathematical modeling.*

УДК 338.45:623.746:355.41

ПРИМЕНЕНИЕ БЕСПИЛОТНЫХ НАЗЕМНЫХ И ВОЗДУШНЫХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ДОСТАВКИ МАТЕРИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ МОТОСТРЕЛКОВОЙ БРИГАДЫ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ И СНИЖЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК В СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВООРУЖЁННЫХ СИЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

З.Г. Герейханов, И.Н. Банников, А.А. Смирнов, Я.И. Олейникова, А.А. Морозов

Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А. В. Хрулёва Министерства обороны Российской Федерации, г. Санкт-Петербург, Россия

В статье с позиций экономической эффективности анализируется применение беспилотных наземных (БНП) и воздушных (БПЛА) платформ для доставки материальных средств подразделениям мотострелковой бригады в условиях высокой плотности огня противника. Рассмотрены тактико-технические характеристики существующих моделей и сценарии их использования. Показано, что внедрение беспилотных систем позволяет снизить потери личного состава на 60–70 %, сократить время доставки на 40–50 % и уменьшить логистические издержки на 30–40 %. Обоснована экономическая целесообразность инвестиций в беспилотные платформы как инструмент рационального использования бюджетных средств Российской Федерации. Приведены расчёты окупаемости, сравнительные диаграммы и формулы экономической эффективности.
Ключевые слова: *экономическая эффективность, беспилотные платформы, снижение издержек, логистика, государственный бюджет, БПЛА, БНП, материально-техническое обеспечение, ресурсосбережение, окупаемость.*

Введение

В современных условиях рациональное использование государственных ресурсов является одним из ключевых приоритетов экономической политики Российской Федерации. Система материально-технического обеспечения Вооружённых Сил несёт значительную нагрузку на федеральный бюджет. Высокая плотность огневого воздействия на тыловые коммуникации, применение противником ударных БПЛА, ограниченная

проходимость местности и риски потерь личного состава при традиционном подвозе приводят к росту прямых и косвенных затрат.

Беспилотные платформы (воздушные и наземные) открывают возможность существенно снизить эти издержки: уменьшить потери техники и людей, сократить расход ГСМ, ускорить доставку и повысить надёжность снабжения. Цель статьи — обосновать экономическую целесообразность применения БПЛА и БНП для доставки материальных средств мсбр и оценить их вклад в снижение нагрузки на государственный бюджет.

Задачи: проанализировать экономические преимущества существующих моделей платформ; разработать сценарии применения с учётом стоимостных критериев; сформулировать рекомендации по интеграции; рассчитать экономический эффект и срок окупаемости внедрения.

1. Экономические преимущества беспилотных платформ

БПЛА (квадрокоптеры «Хозяйка», «Сварог»; вертолётного типа «Перун»; самолётного типа «Джокер») обеспечивают высокую скорость доставки, обход наземных препятствий и работу при разрушенной дорожной сети. С экономической точки зрения это означает сокращение времени простоя подразделений, снижение риска потери дорогостоящих грузов и уменьшение потребности в сопровождении колонн.

БНП («Импульс-М», «Курьер») обладают высокой грузоподъёмностью и проходимостью. Их применение снижает потребность в живой силе на маршрутах высокой опасности и позволяет перераспределить ресурсы. Низкая скорость компенсируется возможностью доставки тяжёлых грузов без риска для личного состава, что имеет прямую экономическую ценность.

Для сравнительной оценки стоимости доставки используется показатель удельных издержек:

$$Суд = (Саморт + Сэкспл + Сриск) / Q,$$

где Саморт – амортизация платформы; Сэкспл – эксплуатационные расходы; Сриск – ожидаемые потери; Q – объём перевезённого груза.

2. Сценарии применения и экономическая логика интеграции

Оптимальным является комбинированный способ: БНП перевозят тяжёлые грузы (ГСМ, продовольствие) на промежуточные пункты, БПЛА осуществляют «последнюю милю» с срочными грузами. Такой подход минимизирует совокупные затраты: тяжёлые платформы работают на относительно безопасных участках, а лёгкие и быстрые — на наиболее опасных.

Тактические приёмы (групповое применение, ночные операции, маскировка, ложные цели) дополнительно снижают вероятность потерь и, соответственно, ожидаемые бюджетные расходы. Структура комбинированной схемы представлена на рисунке 1.

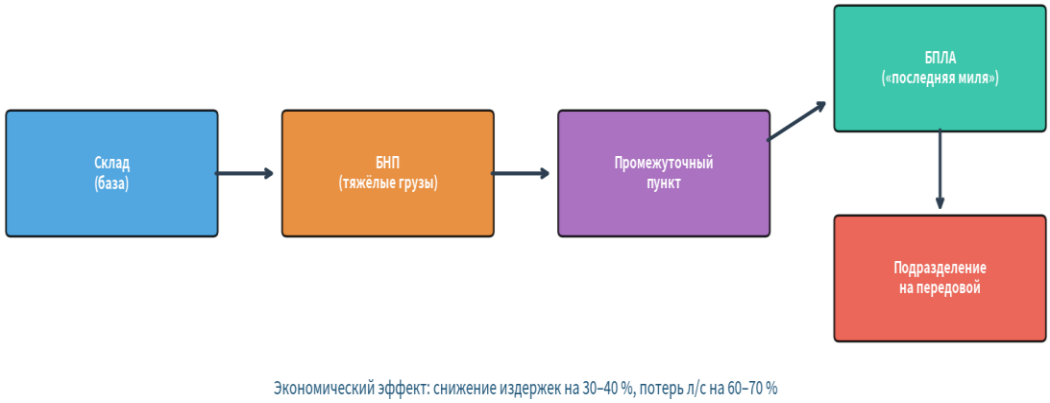


Рисунок 1. Схема комбинированной доставки
с использованием БНП и БПЛА

3. Расчёт экономической эффективности и окупаемости

На примере БПЛА «Хозяйка»: стоимость платформы около 500 тыс. руб.; стоимость традиционной перевозки 1 т груза — около 15 тыс. руб./км; стоимость перевозки с применением БПЛА — 3–8 тыс. руб./км (с учётом амортизации). Окупаемость при интенсивной эксплуатации — 3–5 месяцев.

Срок окупаемости рассчитывается по формуле:

$$Tок = K / (Зтр - Збп),$$

где К — капитальные вложения; Зтр — годовые затраты традиционного способа; Збп — годовые затраты с применением беспилотных платформ.

Таблица 1 – Сравнительная экономическая эффективность

Показатель	Традиционный подвоз	С БПЛА/БНП
Потери личного состава, %	12–15	2–3
Время доставки, ч	6–8	2–4
Расход ГСМ на 1 т, л	45–50	25–30
Стоимость перевозки, руб./км	15 000	3 000–8 000
Надёжность снабжения, %	70–75	90–95
Ожидаемая экономия, %	–	30–40

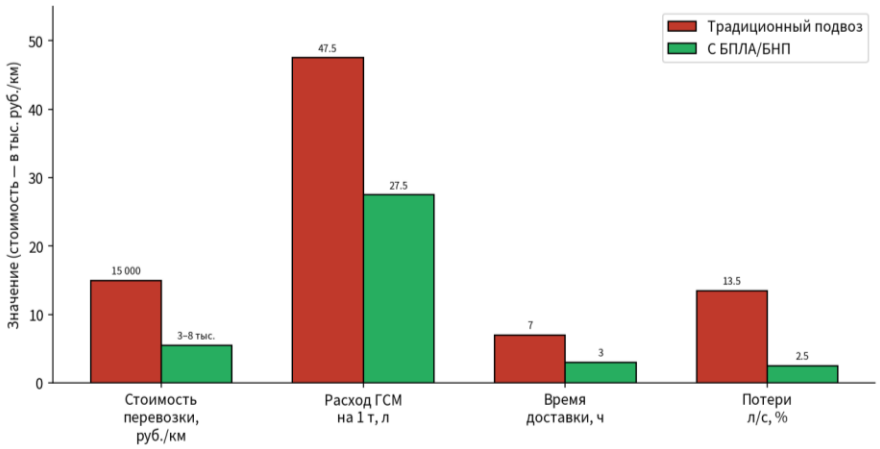


Рисунок 2 – Сравнительная экономическая эффективность
традиционного и беспилотного подвоза

Экономия на логистике достигает 30–40 %. Снижение потерь личного состава и техники уменьшает косвенные затраты государства (лечение, компенсации, восстановление техники). В масштабах бригады и объединения накопленный эффект представляет собой ощутимый вклад в рациональное использование средств федерального бюджета.

4. Практические рекомендации по внедрению

Этапность: пилотное тестирование 2–3 моделей БПЛА и 1 модели БНП; постепенное наращивание парка; отработка на учениях. Обучение операторов (40 ч теории + 60 ч практики). Техническое оснащение: ЗИП на 6 месяцев, мобильные мастерские, пункты зарядки. Организационно-штатные изменения: введение должностей операторов, разработка инструкций. Все меры направлены на быструю окупаемость инвестиций и устойчивую экономию бюджетных средств.

Рекомендуется также вести постоянный мониторинг показателя Суд и корректировать состав парка платформ в зависимости от изменения оперативной обстановки и стоимости ресурсов.

Заключение

Применение беспилотных наземных и воздушных платформ для доставки материальных средств подразделениям мсбр является экономически целесообразным решением. Оно позволяет существенно снизить прямые и косвенные издержки государства, повысить надёжность снабжения и рационально использовать ресурсы федерального бюджета Российской Федерации. Комплексное использование БПЛА и БНП даёт экономию логистических затрат до 30–40 % при одновременном снижении потерь личного состава на 60–70 %. Предложенные рекомендации могут быть реализованы поэтапно без значительных организационных изменений и обеспечивают быстрый экономический эффект (окупаемость 3–5 месяцев). Дальнейшее развитие связано с повышением автономности платформ, интеграцией искусственного интеллекта и увеличением грузоподъёмности.

Список использованных источников

1. Боевой устав мотострелковых подразделений. – М.: Военное издательство, 2020.

2. Руководство по применению беспилотных систем в вооружённых силах. – М.: МО РФ, 2023.

3. Гавриленко М.С., Петров А.В. Беспилотные системы в современной логистике // Военный логист. – 2023. – № 4. – С. 22–28.

4. Сальник А.А. Перспективы роботизации тылового обеспечения // Вооружение и экономика. – 2022. – № 12. – С. 45–51.

5. Технические характеристики БПЛА «Сварог», «Хозяйка», «Перун». – М.: Народный ОПК, 2024.

6. Отчёт о применении БНП «Импульс-М» в зоне СВО. – М.: ВА МТО, 2023.

7. ГОСТ Р 59568-2021. Беспилотные транспортные системы. Общие требования. – М.: Стандартинформ, 2021.

8. Доктрина роботизации вооружённых сил РФ до 2030 года. – М.: МО РФ, 2022.

APPLICATION OF UNMANNED GROUND AND AERIAL PLATFORMS FOR DELIVERY OF MATERIAL RESOURCES TO MOTORIZED RIFLE BRIGADE UNITS: ECONOMIC FEASIBILITY AND REDUCTION OF LOGISTICS COSTS IN THE LOGISTICS SYSTEM OF THE ARMED FORCES OF THE RUSSIAN FEDERATION

Z.G. Gereykhanov, I.N. Bannikov, A.A. Smirnov, Ya.I. Oleinikova, A.A. Morozov

Military Academy of Material and Technical Support named after General of the Army A.V. Khrulev of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Saint Petersburg, Russia

The article analyzes from the standpoint of economic efficiency the use of unmanned ground (UGV) and aerial (UAV) platforms for the delivery of material resources to motorized rifle brigade units under high enemy fire density. It is shown that the introduction of unmanned systems can reduce personnel losses by 60–70%, reduce delivery time by 40–50% and reduce logistics costs by 30–40%. The economic feasibility of investments in unmanned platforms is substantiated. Calculations of payback, comparative diagrams and formulas of economic efficiency are given.

Keywords: *economic efficiency, unmanned platforms, cost reduction, logistics, state budget, UAV, UGV, material and technical support, resource saving, payback.*

УДК 339.56.055

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТРАНСПОРТНЫЙ КОРИДОР «СЕВЕР-ЮГ» КАК ФАКТОР ТАМОЖЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ РОССИИ И ИНДИИ: БАРЬЕРЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

С.В. Губарьков, В.М. Ошикер

ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», Владивостокский филиал, г. Владивосток, Россия

В статье анализируется современное состояние международного транспортного коридора «Север-Юг» как инструмента таможенной интеграции России и Индии. Актуальность темы исследования обусловлена стратегическим разворотом России на Глобальный Юг и ростом двустороннего товарооборота между странами. За 2021 – 2025 гг. на основе анализа статистических данных выявлены инфраструктурные разрывы и административные барьеры, сдерживающие загрузку МТК «Север-Юг». Обоснованы основные направления таможенной интеграции между РФ и Индией: гармонизация процедур, внедрение технологии «единого окна» и электронных навигационных пломб, создание «зеленых коридоров».

Ключевые слова: *международный транспортный коридор, таможенная интеграция, Индия, товарооборот, инфраструктурные ограничения, административные барьеры, цифровизация таможенных процедур.*

Геополитические сдвиги в мировой экономике и усиление санкционного давления на Россию актуализируют для РФ поиск новых форм торгово-экономического сотрудничества, альтернативных западным маршрутам. Как отмечают Г.М. Михайлов и В.А. Макаров, «Евразия сегодня – это многообещающий регион мира, перспективы которого привлекают широкое количество акторов», а Индия с ее растущей экономикой и высоким спросом на энергоресурсы становится естественным партнером России и Ирана [9]. Целевой ориентир в развитии двустороннего товарооборота между РФ и Индией – достижение товарооборота в 100 млрд долл. США к 2030 г. – требует развития транспортной инфраструктуры и оптимизации таможенных процедур.

Международный транспортный коридор (далее МТК) «Север-Юг» соединяет Россию с Индией через территорию Азербайджана, Ирана и Каспийское море. Как подчеркивает Ю.С. Тищенко, «проект МТК «Север-Юг» решает несколько важных задач»: сокращение сроков доставки грузов между Россией и Индией, создание альтернативного пути Суэцкому каналу, что позволяет примерно вдвое уменьшить время транспортировки грузов [11]. Однако наличие политических договоренностей между Россией и Индией и растущий товарооборот не гарантируют загрузки МТК «Север-Юг»: на первый план выходят инфраструктурные и административные барьеры.

Теоретической базой исследования выступили труды отечественных ученых, изучающих проблемы и перспективы внешнеэкономического сотрудничества России со странами Глобального Юга в условиях формирования многополярного мира [2-7, 9-11]. Вместе с тем, комплексный анализ таможенной составляющей как системообразующего фактора конкурентоспособности МТК «Север-Юг» остается недостаточно проработанным.

Цель работы – выявить инфраструктурные и административные барьеры, сдерживающие использование МТК «Север-Юг» для развития товарооборота между РФ и Индией, и обосновать направления таможенной интеграции между странами. Гипотеза исследования: рост товарооборота между Россией и Индией не сопровождается пропорциональным увеличением загрузки МТК «Север-Юг» вследствие системных разрывов, а гармонизация таможенного администрирования может стать ключевым драйвером устранения существующих диспропорций в торговых отношениях между РФ и Индией.

Исследование выполнено на основе качественного анализа вторичных данных с применением методов анализа, синтеза, сравнения и систематизации. Эмпирическую базу составили: статистические данные о товарообороте между Россией и Индией за 2021–2025 гг.; операционные показатели контейнерных перевозок по МТК «Север-Юг»; нормативно-правовые акты (Соглашение от 19 апреля 2022 г. о применении в Евразийском экономическом союзе навигационных пломб для отслеживания перевозок); экспертные оценки и научные публикации по теме исследования.

Товарооборот России и Индии по итогам 2024/2025 г. достиг 68,7 млрд долл. США, увеличившись в 5,3 раза по сравнению с 2021 г. (13 млрд долл. США) [8]. Как отмечает Ю.С. Тищенко, «в 2022–2023 финансовом году экспорт из России в Индию вырос в 4,7 раза, что стало возможным благодаря активизации работы коридора», однако, структура экспорта остается асимметричной: 80 % – это энергоносители [11].

Несмотря на рост торговли, загрузка МТК «Север-Юг» остается незначительной. По данным Е.С. Новиковой и А.А. Максимова, «в 2023 г. объем перевозок достиг 22,6 млн т, что на 18,9 % больше, чем в 2022 г.» [10].

В таблице 1 отражена динамика контейнерных перевозок по МТК «Север-Юг».

Таблица 1 – Динамика контейнерных перевозок по МТК «Север-Юг»

Направление	2024 год (TEU)	10 месяцев 2025 года (TEU)	Изменение, %
Западная ветка (через Астару)	4 170	6 600	+58,3
Восточная ветка (через Казахстан и Туркменистан)	830	2 300	+177
Итого	5 000	8 900	+78

Примечание: составлено авторами на основе [10] и полученных данных в ходе исследования.

Проведенный анализ показал, что контейнерный трафик по МТК «Север-Юг» вырос в 1,78 раза. Восточная ветка показала рост перевозок в 2,77 раза, а западная ветка сдерживается отсутствием ж/д участка Решт–Астара [2].

Ключевое ограничение западной ветки – отсутствие железнодорожного участка Решт–Астара протяженностью 167 км, что вынуждает перегружать грузы на автотранспорт. Как отмечает Ю. С. Тищенко, «пропускная способность коридора ограничена «узкими местами» на различных его участках (например, паромные переправы через Каспийское море)» [11].

Л.А. Выдашенко подчеркивает, что «развитием инфраструктуры на Каспии долгие годы никто всерьез не занимался», а строительство западного обхода Саратовского железнодорожного узла, призванного увеличить пропускную способность, «уже перенесли на 2026 г.» [2].

Восточная ветка МТК «Север-Юг» демонстрирует лучшую динамику в развитии, но сдерживается преобладанием неконтейнерных грузов и переходом с колеи 1520 мм на 1435 мм [9].

Инфраструктурные и административные ограничения МТК «Север-Юг» представлены в таблице 2.

Время прохождения границ в рамках МТК «Север-Юг» достигает 80–100 часов, что сопоставимо с временем самой перевозки [2]. Как от-

мечают Е.С. Новикова и А.А. Максимов, «среди основных проблем – несогласованность тарифной политики стран-участниц, сложность таможенных процедур и отсутствие цифровых решений для управления документами» [10]. Отсутствие единого цифрового пространства и дублирование контроля также увеличивают транзакционные издержки при перевозке грузов по МТК «Север-Юг». Проведенный анализ указывает на то, что МТК «Север-Юг» обладает значительным, но слабо реализованным потенциалом.

Таблица 2 – Инфраструктурные и административные ограничения МТК «Север-Юг»

Категория ограничений	Западная ветка	Восточная ветка	Общие проблемы
Инфраструктурные	Отсутствие ж/д участка Решт- Астара, мелководье Каспия	Дефицит контейнерных терминалов, разная колея	Дефицит флота под мелководный Каспий, дисбаланс грузопотоков
Административные	Время прохождения границ до 80–100 часов, перегрузка на автотранспорт	Отсутствие единого цифрового пространства	Различия в национальных стандартах
Прогноз снятия ограничений	2030–2032 гг.	2027–2028 гг.	Зависит от синхронизации цифровых систем стран-участниц

Примечание: составлено авторами на основе [1, 2, 11] и полученных данных в ходе исследования.

Как отмечают Г.М. Михайлов и В.А. Макаров, МТК «Север-Юг» «аккумулировал вокруг себя интересы значимых акторов на Евразийском пространстве, что может стать залогом его дальнейшего развития как перспективной региональной магистрали». Для России участие в развитии МТК «Север-Юг» – это «попытка снижения санкционного давления на экономику», для Ирана – «возможность выйти из политической и экономической изоляции», для Индии – «выгодный маршрут транспортировки относительно дешёвых энергоресурсов» [9].

С 11 февраля 2026 г. в ЕАЭС введено обязательное применение электронных навигационных пломб, что способствует повышению уровня безопасности и надежности поставок, снижению риска возникновения аварий и чрезвычайных ситуаций. Однако ключевой вызов в реализации обозначенной задачи – это синхронизация цифровых систем Ирана и Индии с ЕАЭС.

Перспективным направлением в развитии МТК «Север-Юг» является создание «зеленых коридоров» между Россией и Индией на основе взаимного признания уполномоченных экономических операторов. Так, Ю.С. Тищенко отмечает, что «в рамках МТК «Север-Юг» осуществляются

перевозки из Индии в Россию различных товаров, среди которых строительные материалы, одежда и обувь, рис, пластмассы» [11].

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что рост товарооборота между Россией и Индией не сопровождается пропорциональной загрузкой МТК «Север-Юг» вследствие имеющихся инфраструктурных и административных ограничений. Основные выводы по исследованию заключаются в следующем:

1. Степень развитости таможенной составляющей в рамках МТК «Север-Юг» во многом определяет конкурентоспособность коридора.

2. Товарооборот между Россией и Индией по итогам 2024/2025 г. достиг 68,7 млрд долл. США (рост в 5,3 раза по сравнению с 2021 г.).

3. Ключевыми инфраструктурными ограничениями в развитии МТК «Север-Юг» являются отсутствие ж/д участка Решт–Астара (западная ветка) и дефицит терминалов (восточная ветка). Административные барьеры (время прохождения границ до 80–100 часов, перегрузка на автотранспорт) не уступают по влиянию инфраструктурным.

4. К числу перспективных направлений таможенной интеграции между РФ и Индией относятся: гармонизация таможенных процедур, цифровизация, включая внедрение навигационных пломб и технологии «единого окна», а также создание «зеленых коридоров» на основе взаимного признания института уполномоченного экономического оператора.

5. В качестве перспективных направлений развития МТК «Север-Юг» можно отметить: запуск ж/д участка Решт–Астара, обеспечение цифровой интеграции таможенных систем Ирина и Индии с ЕАЭС, использование пилотного «зеленого коридора» для фармацевтической и скоропортящейся продукции.

Список использованных источников

1. Богданов Ю. Вперед и вверх: Россия свяжет Север с Югом // Сетевое издание IZ.RU. – 09.12.2025. [Электронный ресурс]. URL: https://iz.ru/2004219/iurii-bogdanov/vpered-i-vverkh-rossiia-sviazhet-sever-s-iugom (дата обращения: 12.07.2026).

2. Выдашенко Л.А. О некоторых проблемах в реализации международного транспортного коридора «Север–Юг» // Бюллетень науки и практики. – 2025. – Т. 11, № 3. – С. 130-135. – DOI 10.33619/2414-2948/112/16. EDN ESAHAI.

3. Губарьков С.В. Выбор модели стратегического поведения государств в мировой экономике с учетом антироссийских санкций // Вестник Российской таможенной академии. – 2025. – № 4(73). – С. 188-198. – EDN IDYCAT.

4. Губарьков С.В. Проблемы и перспективы внешнеэкономического сотрудничества России со странами БРИКС в условиях формирования многополярного мира // Фундаментальные исследования. – 2026. – № 5. – С. 24-29. – DOI: 10.17513/fr.44018. EDN: JLCDAB.

5. Губарьков С.В. Развитие таможенного сотрудничества России со странами Северо-Восточной Азии // Вестник Российской таможенной академии. – 2026. – 2 (75). – С. 127-139. – EDN: CLDCOU.

6. Губарьков С.В., Кирбитова С.В. Экономические и организационные основы международного таможенного сотрудничества: монография. – Владивосток: Издательство Дальневосточного федерального университета, 2025. – 212 с. – ISBN: 978-5-7444-5892-8. DOI: 10.24866/7444-5892-8. EDN: OMJZFG.

7. Губарьков С.В., Тарасов В.О., Учиткина А.А. Перспективы развития внешнеэкономических отношений России со странами Северо-Восточной Азии // Фундаментальные исследования. – 2025. – № 8. – С. 6-10. – DOI: 10.17513/fr.43885. EDN: QRYQCN.

8. Индия и Россия нацелены достичь товарооборота в 100 миллиардов долларов [Электронный ресурс]. – URL: https://www.alta.ru/external_news/121003/ (дата обращения: 12.07.2026).

9. Михайлов Г.М., Макаров В.А. Международный транспортный коридор «Север-Юг»: отражение политических и экономических процессов в Евразии на современном этапе // Логистика как фактор созидания. Глобальный мир: угрозы и возможности. Память поколений: Материалы VII Международного круглого стола (конференции), в рамках мероприятий, посвященных празднованию 80-летия Великой Победы, Астрахань, 21 апреля 2025 года. – Астрахань: ИП Сорокин Роман Васильевич, 2025. – С. 5-8. – EDN VKSPUY.

10. Новикова Е.С., Максимов А.А. Будущее транспортных коридоров Россия-Азия: проблемы и перспективы международного транспортного коридора «Север – Юг» // Вестник университета. – 2025. – № 6. – С. 104-117. – DOI 10.26425/1816-4277-2025-6-104-117. EDN QRXDLP.

11. Тищенко Ю.С. Оценка потенциала международного транспортного коридора «Север – Юг» в целях развития российско-индийской торговли // Вестник Российской таможенной академии. – 2025. – № 2(71). – С. 160-172. – EDN IDFLUO.

THE NORTH-SOUTH INTERNATIONAL TRANSPORT CORRIDOR AS A FACTOR OF CUSTOMS INTEGRATION BETWEEN RUSSIA AND INDIA: BARRIERS AND DEVELOPMENT DIRECTIONS

S.V. Gubarkov, V.M. Oshiker

SPIEI HE Russian Customs Academy, Vladivostok Branch, Vladivostok, Russia

The article analyzes the current state of the North-South international transport corridor as a tool for customs integration between Russia and India. The relevance of the research topic is due to Russia's strategic turn to the Global South and the growth of bilateral trade between the countries. For 2021-2025, based on the analysis of statistical data, infrastructural gaps and administrative barriers have been identified that restrain the utilization of the North-South transport hub. The main directions of customs integration between the Russian Federation and India are substantiated: harmonization of procedures, introduction of single window technology and electronic navigation seals, creation of «green corridors».

Key words: *international transport corridor, customs integration, India, trade turnover, infrastructural restrictions, administrative barriers, digitalization of customs procedures.*

УДК 502.175:636.7

ДИНАМИКА СНИЖЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ БЕЗНАДЗОРНЫХ ЖИВОТНЫХ В РЕСПУБЛИКЕ ДАГЕСТАН: АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ

А.Р. Давлетчина

Государственный университет просвещения,
г. Москва, Россия

В статье проводится статистический анализ данных о наличии безнадзорных животных (собак) без владельцев на территории Республики Дагестан за период с 2021 по 2026 год. На основе предоставленных сведенных табличных данных выявлены тенденции снижения общей численности безнадзорных животных, оценена эффективность реализуемых программ стерилизации и отлова Республике Дагестан по всем муниципальным образованиям. Особое внимание уделено диспропорциям между городскими округами и сельскими районами, а также анализу «горячих точек» с сохраняющимся высоким уровнем проблемы в них. В работе предложены комплексные меры по дальнейшему улучшению ситуации, включающие совершенствование законодательной базы, развитие приютов, а также усиление профилактической работы с населением.

Ключевые слова: *безнадзорные животные, Республика Дагестан, демография животных, стерилизация, муниципальное управление, зоозащита.*

Проблема безнадзорных животных является одной из наиболее острых социально-экологических задач для многих регионов Российской Федерации, включая Республику Дагестан. Наличие больших популяций бродячих собак и кошек создает угрозу санитарно-эпидемиологической безопасности, повышает риск травматизма населения, наносит ущерб биоразнообразию и формирует негативный имидж территорий.

Регулирование численности животных без владельцев требует системного подхода, сочетающего методы отлова, стерилизации, вакцинации и возврата на прежнее место обитания или содержания в приютах. Эффективность этих мер напрямую зависит от качества муниципального управления, финансирования и общественного сознания.

Анализ агрегированных данных демонстрирует устойчивую положительную тенденцию к снижению численности безнадзорных животных в Республике Дагестан.

– 2021 год: Зафиксирован пиковый показатель – 22307 особей. Этот год можно рассматривать как базовый, отражающий накопленную проблему предыдущих лет и, недостаточность системных мер контроля.

– 2022 год: Численность снизилась до 18032 особей (снижение на 19%).

– 2023 год: Продолжение тенденции – 14520 особей (снижение на 19,5% по сравнению с 2022г.).

– 2024 год: Значительное улучшение показателей – 9844 особи (снижение на 32% по сравнению с 2023г.).

– 2025 год: Показатель составил 8016 особей (снижение на 18,5% по сравнению с 2024г.).

– 2026 год: Текущий показатель – 5986 особей (снижение на 25,3% по сравнению с 2025г.).

Таким образом, за шесть лет общая численность безнадзорных животных (собак) в республике сократилась более чем в 3,7 раза (с 22.307 особей до 5.986 особей). Это свидетельствует о возможном изменении культуры содержания домашних животных среди населения, а также высокой эффективности реализованных государственных и муниципальных программ. Государственным и муниципальным органам управления необходимо привлекать к выполнению этих программ частный бизнес. Без привлечения предпринимателей и общественности рассматриваемая проблема не может быть решена [7].

Анализ по группам муниципальных образований:

Для всестороннего понимания процессов необходимо разделить территории на две группы: городские округа и сельские районы, так как природа проблемы и инструменты её решения в них различаются.

Группа А) Городские округа:

В городах проблема стоит наиболее остро из-за высокой плотности населения и наличия кормовой базы (мусорные баки, подкормка гражданами, скопление голубей и крыс). Однако именно здесь наблюдается наиболее успешное снижение показателей.

– г.Махачкала: Столица республики демонстрирует самый значительный абсолютный спад. Если в 2021 году здесь насчитывалось 9265 животных (что составляло более 41% от всей республиканской популяции), то к 2026 году этот показатель упал до 1217. Снижение почти в 7,6 раза указывает на масштабные целевые программы, реализованные в столице.

– г.Дербент: Второй по величине город показал снижение с 1633 (2021) до 144 (2026). Примечательно резкое падение в 2022 году (до 236), что может быть связано с единовременной массовой кампанией по отлову и стерилизации.

– г.Хасавюрт: Стабильное снижение с 910 (2021г.) до 491 (2026г.). Несмотря на рост в 2023 году (до 963), последующие годы показывают уверенное падение.

– г.Каспийск: Снижение с 860 (2021г.) до 462 (2026г.). Интересна волнообразная динамика: рост в 2023 году (950) сменился постепенным снижением.

– Другие города: Во всех остальных городских округах (Избербаш, Южно-Сухокумск, Огни, Кизилюрт, Кизляр) наблюдается устойчивая тенденция к снижению. Например, в г.Избербаш показатель упал с 445 до 119, в г.Огни – с 480 до 163.

Группа Б) Сельские районы:

В сельской местности динамика более разношерстная. Многие районы уже в 2023 – 2024 годах достигли нулевых или близких к нулю показателей, что говорит о локальном решении проблемы.

Районы с полной ликвидацией проблемы (нулевые показатели в 2024 – 2026 годах):

– Акушинский (было 174 в 2021г., 0 с 2024г.).

– Гергебильский (было 115 в 2021г., 0 с 2022г.).

– Левашинский (было 203 в 2021г., 0 с 2023г.).

– Кулинский, Курахский, Рутульский, Хивский, Шамильский, Цумадинский, Цунтинский, Бежтинский, Тляратинский, Казбековский.

Эти примеры доказывают, что при достаточном ресурсном обеспечении проблема безнадзорных животных в сельской местности решаема в короткие сроки.

Районы с сохраняющейся проблемой:

Несмотря на общий успех, ряд районов сохраняет значительное количество безнадзорных животных.

– Магарамкентский район: Один из лидеров по численности. Снижение с 460 (2021г.) до 231 (2026г.) есть, но темпы замедляются. Высокие показатели в 2022 – 2023 годах (более 700) требовали экстренных мер.

– Дербентский район: Снижение с 785 (2021г.) до 272 (2026г.). Проблема остается актуальной, вероятно, из-за близости к городу Дербент и миграции животных.

– Кизлярский район: Снижение с 484 (2021г.) до 167 (2026г.).

– Тарумовский район: Снижение с 238 (2021г.) до 173 (2026г.). Примечателен всплеск в 2022 году (863), который был успешно купирован в последующие годы.

– Буйнакский район: повышение с 65 (2021г.) до 93 (2026г.) Примечание: в данных есть аномалия: 2021 – 65, 2022 – 527, 2023 – 479, затем снижение до 93. Вероятно, в 2021 году учет велся неполно, либо произошла миграция.

– Карабудахкентский район: Снижение с 388 (2021г.) до 106 (2026г.). Резкое падение после 2023 года (118).

Специфические случаи:

– Унцукульский район: Демонстрирует стабильно высокий уровень (82 – 82 – 82 – 82 – 82 – 64). Отсутствие динамики в 2021 – 2025 годах говорит о системной проблеме, которую не удается решить стандартными методами. Только в 2026 году наметилось небольшое снижение.

– С.Стальский район: Нестабильная динамика. После снижения до 90 в 2025 году, в 2026 году произошел рост до 152. Это тревожный сигнал, требующий выяснения причин (возможно, прекращение финансирования программ или сезонный фактор).

Анализ данных о наличии животных без владельцев в Республике Дагестан за 2021-2026 годы позволяет сделать вывод о значительном прогрессе в решении этой социальной проблемы. Общее снижение численности с 22307 до 5986 особей является результатом целенаправленной государственной политики, увеличения финансирования и повышения ответственности муниципальных властей.

Почему ситуация стала лучше, и что нужно сделать в будущем? Во-первых, централизация усилий в крупных городах: наибольший вклад в общее снижение внесли Махачкала, Дербент и Хасавюрт. Вероятно, здесь были применены наиболее ресурсоемкие методы: массовый отлов, строительство или модернизация приютов, крупные контракты со специализированными организациями.

Во-вторых, эффект «низкой базы» в сельских районах:во многих горных и отдаленных районах (Кулинский, Рутульский и др.) проблема была решена относительно быстро. Это может быть связано с меньшей плотностью популяции, возможностью применения методов регуляции силами местных ветеринарных служб и меньшим сопротивлением среды.

В-третьих: изменение общественного сознания:постепенное внедрение культуры ответственного владения животными, рост числа частных инициатив по стерилизации и пристройству животных.

И последнее, законодательное регулирование: реализация положений Федерального закона № 498-ФЗ «Об ответственном обращении с животными», который запрещает эвтаназию как метод регулирования и предписывает возврат животных в прежнюю среду обитания после стерилизации.

При этом, несмотря на впечатляющие общие цифры (снижение в 3,7 раза), проблема не решена полностью. Остается около 6.000 животных, распределенных неравномерно. Для достижения нулевой терпимости к безнадзорности необходимо предпринять следующие шаги:

1. Адресная работа с «проблемными» муниципалитетами. Необходимо провести аудит в районах, где динамика остановилась или обратилась вспять:

– Унцукульский район: Требуется выяснить причину стагнации показателя на уровне 80+ особей в течение 5 лет. Возможно, требуется смена подрядчика или увеличение квоты на стерилизацию.

– С. Стальский район: Необходимо исследовать причины роста в 2026 году. Это может быть индикатором системного сбоя в программе контроля.

– Магарамкентский и Дербентский районы: Эти территории остаются лидерами по численности среди сельских районов. Учитывая их близость к границе и крупным городам, требуется межмуниципальное сотрудничество для предотвращения миграции животных.

2. Развитие инфраструктуры приютов. Снижение численности на улице не означает исчезновение животных. Часть из них содержится в приютах. Необходимо:

– Увеличить вместимость существующих приютов, особенно в зоне влияния Махачкалы и Дербента.

– Создать сеть малых приютов-передержек в сельских районах, чтобы избежать транспортировки животных за сотни километров.

– Внедрить систему грантовой поддержки для частных приютов, которые берут на себя часть государственной нагрузки.

3. Усиление профилактических мер. Отлов и стерилизация – это борьба со следствием. Необходимо работать с причиной.

– Чипирование и регистрация: Обязательная регистрация всех домашних животных. Это позволит быстро возвращать потерявшихся питомцев хозяевам и штрафовать тех, кто выбрасывает животных на улицу.

– Штрафные санкции: Ужесточение контроля за соблюдением правил выгула и содержания животных. Борьба с несанкционированными свалками, которые служат кормовой базой.

– Просвещение: Масштабные информационные кампании в школах и СМИ, пропагандирующие стерилизацию как норму ответственного владельца.

Прописанные меры могут показаться суровыми, но именно комплексное внедрение новых правил поможет решить проблему в регионе.

4. Мониторинг и прозрачность данных.

Данные таблицы показывают высокую вариативность. Необходимо обеспечить единый стандарт учета.

– Внедрить единую цифровую платформу учета безнадзорных животных в реальном времени.

– Исключить возможность манипуляций с данными (как это могло произойти в Буйнакском районе с резким скачком в 2022 году).

– Регулярный независимый аудит эффективности контрактов на отлов и стерилизацию.

5. Работа с конкретными аномалиями.

– Акушинский район: После полного обнуления в 2024–2026 годах важно закрепить результат профилактическими мерами, чтобы избежать рецидива.

– Городские округа: Несмотря на снижение, в Махачкале все еще более 1200 животных. Это критически высокая цифра для столицы. Требуется переход от экстренных мер к системному ежедневному контролю.

Анализ данных о наличии животных без владельцев в Республике Дагестан за 2021–2026 годы позволяет сделать вывод о значительном прогрессе в решении этой социальной проблемы.

Общее снижение численности безнадзорных животных (собак) с 22.307 до 5.986 особей является результатом целенаправленной государственной политики, увеличения финансирования и повышения ответственности муниципальных властей.

Список использованных источников

1. Об ответственном обращении с животными и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 27.12.2018 № 498-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2018. – № 53 (ч. I). – Ст. 8424.

2. Об утверждении Правил осуществления деятельности по обращению с животными без владельцев: Постановление Правительства РФ от 31.10.2019 № 1395 // Собрание законодательства РФ. – 2019. – № 45. – Ст. 6501.

3. Доклад о состоянии санитарно-эпидемиологического благополучия населения в Республике Дагестан в 2025 году / Управление Роспотребнадзора по РД. – Махачкала, 2026. – 142 с.

4. Отчет Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Дагестан о реализации региональной программы «Регулирование численности животных без владельцев на 2021–2026 годы». – Махачкала, 2026. – 58 с.

5. Методические рекомендации по осуществлению региональных программ в области обращения с животными без владельцев / Россельхознадзор. – М., 2022. – 34 с.

6. Стратегия развития ветеринарии в Российской Федерации на период до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 25.08.2021 № 2342-р.

7. Крупнов, Ю.А. Государственно-частное партнерство в России / Ю.А. Крупнов // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: Сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции, Курск, 13–14 октября 2021 года. Том 1. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2021. – С. 270-274. – EDN XNJLOV.

DYNAMICS OF THE DECLINE IN THE NUMBER OF HOMELESS ANIMALS IN THE REPUBLIC OF DAGESTAN: ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF REGULATORY MEASURES AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE CONTROL SYSTEM

A.R. Davletchina Yu.I. Valova

State University of Education, Moscow, Russia

Moscow University named after S.Yu. Witte, Moscow, Russia

This article provides a statistical analysis of data on the presence of stray animals (dogs) without owners in the Republic of Dagestan for the period from 2021 to 2026. Using the provided consolidated tabular data, we identify downward trends in the overall population of stray animals and evaluate the effectiveness of sterilization and trapping programs implemented in all municipalities of the Republic of Dagestan. Particular attention is paid to the disparities between urban districts and rural areas, as well as an analysis of «hot spots» where the problem remains high. The paper proposes comprehensive measures to further improve the situation, including improving the legislative framework, developing shelters, and strengthening preventive work with the population.

Key words: *stray animals, Republic of Dagestan, animal demography, sterilization, municipal governance, animal protection.*

УДК 351.765

ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ «НУЛЕВОЙ БЕЗНАДЗОРНОСТИ» ЖИВОТНЫХ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН И Г. КАЗАНИ

А.Р. Давлетчина

Государственный университет просвещения,

г. Москва, Россия

В статье рассматривается проблема безнадзорных животных в контексте достижения состояния, при котором каждое животное имеет юридически идентифицированного владельца (модель «Zero Stray»). Проводится критиче-

ский анализ действующего законодательства РФ и Республики Татарстан, выявляются правовые пробелы, позволяющие владельцам безнаказанно отказываться от животных. Обосновывается необходимость внедрения принципа «презумпции ответственности владельца», обязательной идентификации всех домашних животных и реформы системы муниципальных приютов. Предлагается поэтапный план законодательных изменений на региональном и муниципальном уровнях для полного устранения факта наличия бесхозяйных животных на улицах городов.
Ключевые слова: *безнадзорные животные, ответственное обращение с животными, ФЗ-498, идентификация животных, чипирование, презумпция ответственности владельца, модель Zero Stray, муниципальное право, Республика Татарстан.*

Проблема присутствия безнадзорных животных на территориях городских поселений традиционно решалась через призму санитарно-эпидемиологической безопасности и гуманизма. С принятием Федерального закона от 27.12.2018 № 498-ФЗ «Об ответственном обращении с животными...» (далее – ФЗ-498) в России был закреплен запрет на умерщвление животных как метод регулирования их численности и введен метод ОСВВ (отлов – стерилизация – вакцинация – возврат). Однако практика применения данного метода в Республиках, и крупных городах, включая г.Казань, демонстрирует его ограниченность в долгосрочной перспективе. Возврат животных в среду обитания, даже после стерилизации, не решает фундаментальной проблемы отсутствия у них владельца.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью смены подхода: от управления популяцией безнадзорных животных к полному искоренению самого явления безнадзорности. Цель данной работы – разработка комплекса правовых мер, направленных на достижение состояния «нулевой безнадзорности» (Zero Stray), при котором каждое домашнее животное имеет официального хозяина, а понятие «бесхозяйное животное» исчезает из правоприменительной практики.

1. Фундаментальная правовая проблема: статус «ничьего» имущества.

Ключевым препятствием на пути к ликвидации безнадзорности является гражданско-правовой статус животного. Согласно статье 137 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ), к животным применяются общие правила об имуществе постольку, поскольку законом или иными актами не установлено иное. Статьи 230–232 ГК РФ регулируют порядок находки и приобретения права собственности на безнадзорное имущество.

На практике это создает существенную правовую лазейку: владелец, желающий избавиться от животного, может просто выпустить его на улицу. Доказать факт умышленного выброса (как акта жестокого обращения по ст. 245 УК РФ) крайне сложно из-за отсутствия свидетелей и доказательств умысла. В результате животное переходит в категорию «бесхозяйного», и ответственность за его жизнь, а также финансовые расходы на его содержание, перекладываются на муниципальный бюджет.

Для решения этой проблемы необходимо закрепить в региональном законодательстве Республики Татарстан и нормативных актах г.Казани принцип «презумпции ответственности последнего известного владельца». Суть механизма заключается в том, что любое животное, обнаруженное на улице без сопровождения и без признаков принадлежности к муниципальной программе опеки, автоматически считается объектом административного правонарушения со стороны лица, которое последним владело этим животным. Бремя доказательства обратного (например, факта кражи животного) ложится на гражданина. Это требует создания надежной системы идентификации, связывающей животное с конкретным физическим или юридическим лицом.

2. Профилактические меры: предотвращение появления новых бездомных животных.

Достижение цели «ни одной собаки без хозяина» невозможно без перекрытия каналов пополнения уличной популяции. Основными источниками являются выброшенные домашние питомцы и потомство от свободно гуляющих животных.

2.1. Обязательная идентификация и регистрация как условие легального владения.

Текущая система учета животных в РФ фрагментарна. Чипирование часто носит добровольный характер или требуется лишь для выезда за границу. Для реализации модели Zero Stray необходимо введение тотальной идентификации.

Предлагается внести изменения в Закон Республики Татарстан и Правила благоустройства г.Казани, устанавливающие следующие требования:

– Обязательное чипирование всех собак и кошек до достижения трехмесячного возраста.

– Внесение сведений о животном и его владельце в единую цифровую платформу («Реестр домашних животных Республики Татарстан») при первой вакцинации.

– Запрет на любые сделки купли-продажи, дарения или передачи животных без одновременного переоформления данных в реестре.

Юридическое значение такой регистрации заключается в создании неразрывной связи между биологическим объектом и субъектом права. При обнаружении животного на улице сканирование чипа позволит мгновенно идентифицировать владельца. Если владелец установлен, ему выдается предписание о возврате животного и накладывается штраф за ненадлежащее содержание (потерю). Если владелец не установлен, животное признается выброшенным, и запускается процедура поиска нового хозяина через систему приютов, при этом предыдущий владелец (если он будет найден позже через камеры наблюдения или иные средства) несет полную финансовую ответственность за содержание животного в приюте до момента его передачи новому владельцу.

2.2. Тотальный контроль территории и запрет на свободный выгул.

Действующие Правила благоустройства г.Казани допускают выгул животных в специально отведенных местах, однако контроль за соблюдением этих правил ослаблен. Для исключения случайных вязок и появления беспризорных щенков необходимо ужесточить режим выгула.

Целесообразно ввести понятие «зоны свободного доступа», где нахождение любого животного без физического контроля владельца (поводка, намордника для крупных пород) запрещено полностью, за исключением частных огороженных территорий. Административная ответственность за нарушение этого правила должна быть существенно повышена. Размер штрафа должен быть экономически обоснован и сопоставим со стоимостью месячного содержания животного в муниципальном приюте, что создаст реальный стимул для владельцев контролировать своих питомцев.

2.3. Экономическое регулирование размножения.

Неконтролируемое размножение домашних животных является одним из главных источников безнадзорности. В качестве меры стимулирования предлагается внедрить дифференцированную систему местных сборов или налоговых льгот. Владельцы, предоставившие ветеринарную справку о стерилизации питомца, могут освобождаться от части местных сборов или получать льготы на услуги муниципальных ветеринарных клиник. Напротив, содержание нестерилизованных животных, не имеющих статуса племенных производителей (подтвержденного лицензией кинологических или фелинологических организаций), должно облагаться повышенным коэффициентом сбора. Этот механизм переводит вопрос стерилизации из плоскости морального выбора в плоскость экономической целесообразности.

3. Трансформация системы работы с существующими бездомными животными.

Даже при идеальной профилактике, на улицах остается определенное количество животных, уже потерявших связь с владельцами. Задача государства – не вернуть их на улицу (как предполагает классический ОСВВ), а найти им новых владельцев.

3.1. Реформа приютов: от «камеры хранения» к «агентству по трудоустройству».

Текущая модель финансирования приютов, основанная на оплате за «койко-день», не мотивирует операторов к активному поиску новых хозяев. Животные могут годами находиться в пунктах временного содержания (ПВС). Необходимо изменить типовые муниципальные контракты в г. Казани. Оплата услуг оператора должна зависеть от двух показателей: качества содержания (соблюдение нормативов Минприроды Российской Федерации [6]) и, что более важно, от количества успешно пристроенных животных. В контракт следует включить обязанность оператора вести активную рекламную кампанию каждого животного, обеспечивать его социализацию и взаимодействовать с волонтерскими организациями. Юридически животное в приюте не должно считаться «бесхозяйным»; оно находится под временной опекой муниципалитета, которое обязано дей-

ствовать в интересах животного, стремясь к передаче его в постоянную семью.

3.2. Институт временных семей (патронатного воспитания).

Для снижения психологического барьера потенциальных усыновителей и улучшения адаптации животных предлагается законодательно закрепить статус «временной семьи» для животных на уровне Закона Республики Татарстан. Граждане смогут брать животных из приюта на временное содержание (например, на срок от 1 до 6 месяцев) с компенсацией расходов на корм и ветеринарное обслуживание из муниципального бюджета. Если в течение этого периода гражданин принимает решение оставить животное, оформляется договор постоянного содержания. Этот институт широко распространен в зарубежных странах и доказал свою эффективность в увеличении процента пристройства сложных животных.

3.3. Запрет на эвтаназию здоровых животных.

Модель Zero Stray исключает умерщвление здоровых социально адаптированных животных. Для животных, которые по состоянию здоровья или поведения не могут жить в городской среде даже под опекой, должна быть создана сеть специализированных закрытых приютов пожизненного содержания. Финансирование таких учреждений должно осуществляться за счет регионального бюджета как часть социальной политики. Также принимать участие в их содержании могут благотворительные организации.

4. Регулирование деятельности заводчиков и зообизнеса.

Значительная часть бездомных животных происходит от неконтролируемого разведения. Необходимо ввести обязательное лицензирование для любых лиц, осуществляющих продажу более двух пометов в год. Площадки объявлений должны быть обязаны проверять наличие регистрации продавца в реестре и чипа у животного перед публикацией объявления. Зоомагазины должны нести солидарную ответственность за продажу животных лицам, не прошедшим минимальный инструктаж по содержанию.

5. Использование инструментов государственно-частного партнерства. Очевидно, что проблема безнадзорных животных едва ли может быть решена без государственной и муниципальной поддержки. Услуги по наведению порядка с содержанием животных являются весьма трудозатратными и ресурсоемкими. Население и предприниматели воспринимают эти услуги как бесплатные, и не готовы оплачивать их за свой счет. Этим обусловлена необходимость включения работ, связанных с сокращением безнадзорных животных, в государственный и муниципальный заказ, в рамках которого и за средства которого решение проблемы представляется единственно возможным [7].

6. Дорожная карта реализации для Республики Татарстан и г.Казани.

Для практической реализации предложенной модели предлагается следующий пошаговый план:

2027 г.: Создание инфраструктуры учета. Разработка и запуск единой цифровой платформы «Реестр домашних животных Республики Татарстан».

Проведение массовой амнистии: бесплатное чипирование и регистрация для текущих владельцев.

2028 г.: Реформа приютов. Переход на новую систему оплаты контрактов (KPI по пристройству). Запуск программы патронатного воспитания.

2029 г.: Ужесточение контроля. Вступление в силу штрафов за отсутствие регистрации и чипа. Полный запрет на свободный выгул. Интеграция служб отлова с базой данных чипов.

2030 г.: Достижение целевых показателей. К этому сроку поток новых бездомных животных должен быть практически перекрыт. Оставшиеся в приютах животные активно пристраиваются. Г.Казань достигает статуса территории с нулевой безнадзорностью.

Таким образом, переход от модели сокращения численности безнадзорных животных к модели «нулевой безнадзорности» требует глубокой трансформации правового поля. Государство должно перейти от роли пассивного наблюдателя к роли гаранта прав животного на владельца. Ключевыми элементами этой трансформации являются: тотальная идентификация, персонализация ответственности владельца и стимулирование усыновления. Республика Татарстан обладает достаточными полномочиями в рамках ФЗ-498 и ФЗ-131 для внедрения данных механизмов на региональном и муниципальном уровнях. Г.Казань, как технологически развитый центр, имеет все предпосылки стать пилотным регионом для апробации модели Zero Stray, которая может стать примером для всей Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Об ответственном обращении с животными и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 27.12.2018 № 498-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2018. – № 53 (ч. I). – Ст. 8424.

2. Правила благоустройства территории муниципального образования города Казани: решение Казанской городской Думы от 22.01.2015 № 3-6 (в ред. последующих актов).

3. Об утверждении Требований к оснащению специализированных организаций, специализированных площадок для хранения задержанных транспортных средств, пунктов передержки животных, а также к обеспечению их деятельности: Приказ Минприроды России от 26.07.2022 № 483 // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2022.

4. Бялкина Т.М. Конституционный принцип самостоятельности местного самоуправления в решении вопросов местного значения на современном этапе муниципальной реформы. Конституционное и муниципальное право. 2016. – № 5. – С. 69–23.

5. Боголюбов С.А. Экологическое право России: учебник. – М.: Проспект, 2023. – 512 с.

6. Шугрина Е.С. Некоторые особенности осуществления полномочий по решению вопросов местного значения. Конституционно-правовые проблемы эффективной власти в России и зарубежных государствах, ред. А.А. Ларичева. – Петрозаводск: Карельский филиал РАНХиГС, 2017. – С. 214–231.

7. Салгириев Д.Х., Крупнов Ю.А. Роль государственного заказа в реализации социально-экономической политики государства // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: Сборник научных трудов 10-й Международнойнаучно-практической конференции, посвященной Году науки и технологий в Российской Федерации, Курск, 18–25 февраля 2021 года. – Курск: Курский филиал «Финансовый университет при Правительстве РФ», 2021. – С. 373-377. – EDN UYLZKP.

LEGAL MECHANISMS FOR IMPLEMENTING THE ZERO ANIMAL NEGLECT MODEL: EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR THE REPUBLIC OF TATARSTAN AND THE CITY OF KAZAN

A.R. Davletchina

State University of Education,
Moscow, Russia

This article examines the problem of stray animals in the context of achieving a state in which every animal has a legally identified owner (the «Zero Stray» model). It provides a critical analysis of current legislation in the Russian Federation and the Republic of Tatarstan, identifying legal gaps that allow owners to abandon animals with impunity. It substantiates the need to implement the principle of «presumption of owner responsibility,» mandatory identification of all pets, and reform the municipal shelter system. A step-by-step plan for legislative changes at the regional and municipal levels is proposed to completely eliminate the presence of stray animals on city streets.
Keywords: *Stray animals, responsible animal care, Federal Law 498, animal identification, microchipping, presumption of owner liability, Zero Stray model, municipal law, Republic of Tatarstan.*

УДК 343.5

УМЫСЕЛ ВЗРОСЛОГО ЛИЦА ПРИ ВОВЛЕЧЕНИИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНЕГО В ПРЕСТУПЛЕНИЕ И АНТИОБЩЕСТВЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Э.И. Дауева[1], Э.С-М. Ахъядов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

Статья посвящена проблемам установления субъективных признаков вовлечения несовершеннолетнего в преступление или антиобщественные действия. Рассматривается значение осведомленности виновного о возрасте подростка, направленности его умысла и фактической реакции несовершеннолетнего на оказываемое воздействие. Показано, что формального установления общения взрослого с подростком для квалификации недостаточно. Необходимо доказать связь между действиями взрослого и формированием у несовершеннолетнего намерения совершить соответствующее деяние. Отдельно рассматривается ситуация использования лица, которое в силу возраста или иных предусмотрен-

ных уголовным законом обстоятельств не может отвечать за совершенное преступление. Предлагается разграничивать вовлечение и посредственное причинение с учетом фактической роли каждого участника.
Ключевые слова: *несовершеннолетний, вовлечение, умысел, субъект преступления, возраст, посредственное причинение, квалификация, уголовная ответственность.*

Для применения статей 150 и 151 УК РФ важно установить не только то, что совершил взрослый, но и то, что он понимал в момент воздействия на подростка. Ошибка именно на этом уровне способна полностью изменить уголовно-правовую оценку.

Н.В. Щетинина относит рассматриваемые составы к преступлениям с прямым умыслом и обращает особое внимание на осознание виновным несовершеннолетнего возраста вовлекаемого лица [1]. Такая позиция согласуется с разъяснениями Верховного Суда РФ. Если взрослый не осознавал, что воздействует на несовершеннолетнего, ответственность по статьям 150 и 151 УК РФ исключается.

На практике этот вопрос значительно сложнее простой проверки паспорта.

Виновный может точно знать возраст подростка, поскольку является его родственником, соседом, педагогом либо давно знаком с ним. Возможна и другая ситуация. Внешность, образ жизни и поведение семнадцатилетнего лица создают у окружающих устойчивое представление о его совершеннолетии.

В такой ситуации решающее значение получают фактические обстоятельства знакомства.

Показательным является приведенный Н.В. Щетининой пример, где суд учел длительное знакомство взрослого с несовершеннолетним и пришел к выводу о достоверной осведомленности виновного о возрасте подростка [1]. В другом анализируемом деле обвиняемые полагали, что семнадцатилетний участник является их ровесником, поскольку он управлял автомобилем и выглядел физически взрослым. Подобное сопоставление показывает, почему субъективная сторона не может выводиться автоматически только из факта реального возраста потерпевшего.

Не менее сложна ситуация, когда несовершеннолетний используется взрослым как непосредственный исполнитель преступления.

Т.К. Бойко обращает внимание на связь статей 150 и 151 УК РФ с правилами о посредственном причинении, предусмотренными частью 2 статьи 33 УК РФ [2]. Если взрослый направляет действия лица, которое в силу возраста не может нести ответственность за соответствующее преступление, его роль уже нельзя оценивать только как внешнее вовлечение.

Например, взрослый убеждает двенадцатилетнего ребенка взять товар из магазина и передать его после выхода. Для подростка правовая природа происходящего может быть неочевидной. Для взрослого же ребенок фактически превращается в средство реализации заранее сформированного преступного намерения.

Здесь возникает принципиальное различие.

При обычном вовлечении несовершеннолетний формирует намерение совершить противоправное действие под воздействием взрослого. При посредственном причинении взрослый использует лицо, которое не может выступать полноценным субъектом соответствующего преступления.

На наш взгляд, квалификация должна исходить прежде всего из реального распределения ролей. Сам факт присутствия несовершеннолетнего еще не дает ответа.

Существенное значение имеет и момент, когда воздействие взрослого переходит из стадии намерения в оконченное преступное вовлечение. А.Р. Акиев показывает, что современная позиция Верховного Суда связывает окончание преступления по статье 150 УК РФ с действиями самого несовершеннолетнего, включая приготовление, покушение либо совершение преступления [3].

Такой подход представляется логичным именно с точки зрения субъективной стороны.

Если взрослый неоднократно убеждает подростка совершить кражу, но тот сразу отказывается и никаких действий не предпринимает, конечная цель воздействия не достигнута. Поведение взрослого не исчезает из уголовно-правовой оценки, однако вопрос о стадии преступления требует отдельного решения.

Иная ситуация возникает, когда подросток принимает предложение, ищет орудие, приезжает к месту предполагаемого преступления либо выполняет иную часть предварительного плана. Внешняя реакция несовершеннолетнего в таком случае подтверждает не только развитие события, но и реальность направленного на него воздействия.

Поэтому доказательство умысла взрослого должно строиться на совокупности обстоятельств. Значение имеют характер отношений, переписка, содержание разговоров, распределение ролей, обещанное вознаграждение, действия после согласия подростка и попытки контролировать его поведение.

Особенно опасно заменять такой анализ формальной формулой взрослый предложил, несовершеннолетний согласился.

Уголовно-правовая оценка требует ответа на несколько вопросов. Знал ли взрослый возраст вовлекаемого. Понимал ли характер действий, к которым склонял подростка. Желал ли сформировать соответствующую готовность. Какую роль несовершеннолетний должен был выполнить.

Совокупность этих признаков позволяет разграничить преступное вовлечение, посредственное исполнение и ситуации, в которых состав преступления отсутствует.

В результате субъективная сторона выступает не дополнительной характеристикой статей 150 и 151 УК РФ, а одним из главных инструментов правильной квалификации. Чем точнее устанавливается содержание умысла взрослого, тем меньше риск как необоснованного привлечения к ответственности, так и искусственного смягчения оценки поведения лица, сознательно использующего возрастную уязвимость подростка.

Список использованных источников

1. Щетинина Н.В. Особенности субъективных признаков вовлечения несовершеннолетнего в совершение преступления или антиобщественных действий // Вестник Уральского юридического института МВД России. – 2016. – № 3. – С. 65–67.

2. Бойко Т.К. Отдельные проблемы квалификации и ответственности за вовлечение несовершеннолетних в совершение преступлений и антиобщественных действий // Человек. Преступление. Наказание. – 2015. – № 4. – С. 104–107.

3. Акиев А.Р. Момент окончания вовлечения несовершеннолетнего в совершение преступления или антиобщественных действий // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2024. – Вып. 4. С. 27–34. DOI 10.24412/2071-6184-2024-4-27-34.

INTENT OF AN ADULT WHEN INVOLVING A MINOR IN A CRIME OR ANTISOCIAL ACTIVITY

E.I. Daueva[1], E.S-M. Akhyadov[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technological University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

The article deals with the subjective elements of involving a minor in a crime or antisocial activity. Particular attention is paid to the offender's awareness of the minor's age, the direction of intent and the actual reaction of the minor to the adult's influence. Mere communication between an adult and a minor is insufficient for criminal qualification. A causal and psychological connection between the adult's conduct and the formation of the minor's intention to engage in illegal behaviour must be established. The article also considers cases involving persons who cannot be held criminally liable because of age or other circumstances provided by criminal law. A distinction between involvement and indirect perpetration is proposed on the basis of the actual role of each participant.

Keywords: *minor, involvement, intent, offender, age, indirect perpetration, qualification, criminal liability.*

УДК 343.5

СПОСОБ ВОВЛЕЧЕНИЯ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНЕГО В ПРОТИВОПРАВНУЮ И АНТИОБЩЕСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ПРОБЛЕМА УГОЛОВНО-ПРАВОВОЙ КВАЛИФИКАЦИИ

Э.И. Дауева[1], Э.С-М. Ахъядов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматривается уголовно-правовое значение способов воздействия на несовершеннолетнего при его вовлечении в преступную и антиобщественную

деятельность. Основное внимание уделено соотношению прямо названных в уголовном законе способов и иных форм воздействия, которые возникают в реальной практике. Отдельно анализируется использование цифровой коммуникации, когда взрослый воздействует на подростка дистанционно и не вступает с ним в непосредственный контакт.
Ключевые слова: *несовершеннолетний, вовлечение, противоправная деятельность, антиобщественные действия, способ вовлечения, уголовная ответственность, квалификация, информационные технологии.*

Ответственность за вовлечение несовершеннолетнего невозможно рассматривать только через конечный поступок подростка. До него почти всегда существует воздействие взрослого. Оно может быть грубым и очевидным, например, угроза или прямое обещание выгоды. В других случаях механизм выглядит значительно сложнее. Подростку постепенно формируют представление о допустимости противоправного поведения, используют его зависимость, желание получить признание либо стремление принадлежать к определенной группе.

Статья 150 УК РФ прямо связывает вовлечение в преступление с обещанием, обманом, угрозой и иным способом. Открытая конструкция представляется оправданной. Практика преступного воздействия меняется быстрее, чем уголовный закон способен перечислять новые формы поведения.

Е.В. Сокол обращала внимание на разнообразие способов вовлечения и на необходимость устанавливать конкретный механизм воздействия при расследовании таких преступлений [1]. Автор отдельно отмечала использование сети Интернет как среды, позволяющей устанавливать контакт с несовершеннолетними и создавать сообщества девиантной направленности. Для работы 2014 года такой акцент выглядел достаточно новым. Сегодня данный аспект имеет уже не факультативное, а непосредственное правовое значение.

После законодательных изменений использование информационно-телекоммуникационных сетей, включая Интернет, учитывается в квалифицированных составах статей 150 и 151 УК РФ. Само по себе использование мессенджера или социальной сети, разумеется, еще не образует вовлечения. Вопрос заключается в содержании общения.

Например, взрослый может не произносить прямого предложения совершить кражу. Вместо этого подростку систематически показывают возможность быстрого заработка, объясняют отсутствие серьезного риска, обещают долю выручки и постепенно переводят разговор к конкретному противоправному действию. Формально здесь могут одновременно присутствовать обещание, убеждение и сокрытие реальных последствий.

Поэтому попытка дать каждому случаю одно жесткое словесное обозначение способна осложнить квалификацию.

А. М. Татимов также обращает внимание на открытый характер способов вовлечения и возникающую отсюда проблему правовой определенности [2]. Такой недостаток действительно присутствует. Формула иным способом дает правоприменителю достаточно широкие возможности оценки.

Однако закрытие перечня принесло бы более серьезную проблему. Взрослый, использовавший психологический прием, который прямо не указан в законе, мог бы оказаться за пределами состава только из-за необычной формы воздействия.

На наш взгляд, разграничительным критерием должно выступать не название приема, а его функциональное содержание. Необходимо установить, было ли действие взрослого направлено именно на формирование или укрепление готовности несовершеннолетнего к противоправному поведению.

Подобный подход особенно важен применительно к цифровой среде. Воздействие здесь часто растянуто во времени. Отдельное сообщение выглядит нейтрально. Несколько десятков сообщений вместе уже могут показывать последовательную подготовку подростка к определенному поступку.

А.Р. Акиев справедливо связывает проблему иных способов вовлечения с необходимостью установить достижение цели воздействия, то есть возникновение у несовершеннолетнего соответствующего желания [3]. Такая позиция позволяет связать объективное поведение взрослого с фактической реакцией подростка, не превращая термин вовлечение в неопределенную оценочную категорию.

Практическая проблема остается в доказательствах.

Переписка, голосовые сообщения, история звонков, денежные переводы, показания участников и содержание цифровых сообществ должны оцениваться не отдельно друг от друга, а как единая последовательность поведения. Одно обещание вознаграждения может ничего не доказать. Но если после него взрослый передает инструкции, определяет место, распределяет роли и контролирует действия несовершеннолетнего, характер вовлечения становится значительно яснее.

Не менее важно отделять вовлечение от простого информирования. Рассказ взрослого о собственном противоправном опыте сам по себе еще не означает выполнения объективной стороны состава. Иная оценка возникает, когда информация подается как руководство к действию и подкрепляется побуждением конкретного подростка к определенному поведению.

В итоге открытый перечень способов вовлечения представляется более жизнеспособной законодательной конструкцией. Его сохранение позволяет учитывать новые психологические и цифровые формы воздействия. Одновременно широкая формулировка требует более строгого доказывания цели и содержания действий взрослого. Именно такая связка способна удержать баланс между защитой несовершеннолетнего и недопустимостью чрезмерно расширительного толкования уголовного закона.

Список использованных источников

1. Сокол Е.В. Способы вовлечения несовершеннолетних в совершение преступлений и антиобщественных действий в современной России // Вестник Краснодарского университета МВД России. – 2014. – № 4 (26). – С. 102–106.

2. Татимов А.М. Некоторые вопросы квалификации вовлечения несовершеннолетнего в совершение антиобщественных и иных действий (ст. 151, 151.1, 151.2 УК РФ) // Право и практика. – 2019. – № 4. – С. 136–141.

3. Акиев А.Р. Иные способы вовлечения несовершеннолетнего в противоправную деятельность (ст. 150, 151, 151.2 УК РФ). Уголовно-правовой и криминалистический анализ // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2025. – Вып. 1. – С. 12–21. – DOI 10.24412/2071-6184-2025-1-12-21.

METHODS OF INVOLVING A MINOR IN ILLEGAL AND ANTISOCIAL ACTIVITIES AS A PROBLEM OF CRIMINAL LAW QUALIFICATION

E.I. Daueva[1], E.S-M. Akhyadov[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technological University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

The article examines the criminal law significance of methods used to involve minors in criminal and antisocial activities. Particular attention is paid to the relationship between methods expressly mentioned in criminal legislation and other forms of influence occurring in practice. Digital communication is considered separately, especially situations where an adult influences a minor remotely.

Keywords: *minor, involvement, illegal activity, antisocial actions, method of involvement, criminal liability, qualification, information technologies.*

УДК 338.5

ОСОБЕННОСТИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В СФЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

В.А. Демин, А.В. Леваков, И.М. Кублин

Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., г. Саратов, Россия

Результаты деятельности ресторанного заведения во многом зависят от цены реализуемой продукции и оказываемых услуг. В статье рассматриваются вопросы, связанные с ценообразованием в сфере общественного питания.

Ключевые слова: *бизнес, издержки производства, спрос, предложение, предпринимательство, рынок, ценообразование.*

Одним из условий существования предприятий общественного питания и их нормального функционирования в современных условиях является выстраиваемая система ценообразования на готовую продукцию и предоставляемые услуги.

Ценообразование заключается в установлении цен на продукцию или услуги и включает процесс выбора окончательной цены с учетом исходной

стоимости товара и цен конкурентов. Цена – сложная экономическая категория, которая является причиной основных проблем в развитии предпринимательства и бизнеса. Грамотная политика ценообразования в сфере ресторанного бизнеса является гарантией достижения стратегических целей заведения общественного питания и ожидаемого положительного результата от производственно- коммерческой деятельности [4]. Для большого числа предприятий общественного питания ценовая политика заключается в покрытии издержек производства и получении запланированной прибыли. Некоторые рестораны стремятся реализовать свою продукцию по завышенной цене. Это свидетельствует о том, что у предпринимателей отсутствуют необходимые знания о политике рыночного ценообразования [8]. По нашему мнению, любое предприятие общественного питания должно рассматривать большое число различных вариантов ценообразования, оценивать возможности и варианты изменения цен, а также плюсы и минусы своей ценовой политики.

Целями ценовой политики ресторанного заведения должны быть:

1. Гарантия существования ресторана в будущем. Предприятие, чтобы продолжить функционирование, снижает цены на готовую продукцию и предоставляемые услуги. В этом случае прибыль теряет актуальное значение. Продолжение работы заведения возможно, если цена готовой продукции будет покрывать переменные затраты и не полностью постоянные издержки [5]. В данном случае выживание будет являться краткосрочной целью.

2. Максимизация прибыли, обеспечение рентабельности. Эта цель означает максимизацию текущей прибыли ресторана. Заведение варьирует разными уровнями цен, оценивая, таким образом, уровень спроса и возможности предложения. Затем останавливается на цене, которая максимально возместит понесенные затраты.

3. Удержание рынка. Такая цель предполагает сохранение положения ресторанного заведения и благоприятных условий функционирования на заданном уровне. Для этого необходимо предотвратить спад объемов оказания услуг и нивелировать деятельность конкурентов. Удержание низких цен на определенный временной лаг может способствовать избавлению от конкурентов и достижению временных успехов на локальном рынке.

4. Максимальный уровень предоставления услуг. Ресторанные заведения, которые задаются в своей деятельности такой целью, предполагают, что увеличение объемов предоставления ресторанных услуг снизит издержки производства, и в итоге прибыль возрастет. Такой подход называют ценовой политикой наступления на рынке. Ресторанные заведения, снижая цены до минимального уровня, повышают долю присутствия на локальном рынке, тем самым увеличивая объем предоставления услуг и сокращая издержки производства [7].

5. «Снятие сливок» с рынка. Данный подход может осуществляться за счет высоких цен на продукцию и предоставляемые услуги. Такой подход бывает, когда ресторан на предлагаемые новинки готовой продукции (пор-

ции) устанавливает высокие цены, превышающие себестоимость производства блюд. С появлением новинок по завышенной цене ресторан получает экономию на издержках, таким образом, удовлетворяя потребности взыскательных клиентов [2]. Если сокращается реализация продукции по такой цене, то менеджментом заведения принимается решение снизить цену, чтобы привлечь других клиентов с целью достижения максимального оборота при реализации.

6. Лидерство по качеству продукции. Рестораны-лидеры по качеству, устанавливая высокие цены, покрывают издержки производства и содержания заведения, которые связаны с повышением качества предоставляемых ресторанных услуг.

В настоящее время предприниматели в сфере ресторанного бизнеса не могут ориентироваться только на получение прибыли. В условиях свободного ценообразования необходимо учитывать действия конкурентов и потребительские пожелания [1]. Известно, что ценообразование представляет собой механизм формирования цен на ресторанную продукцию и оказываемые услуги. Методы ценообразования, выбранные предпринимателем, как правило, отвечают его экономическим и маркетинговым целям на конкретный период времени. В связи с тем, что цена является многокомпонентной величиной, она может решать большое число задач, стоящих перед менеджментом хозяйствующего субъекта любого уровня [3].

Ценообразование, как инструмент деятельности на рынке, должно решать следующие задачи, стоящие перед ресторанным заведением:

1. При кризисных состояниях экономики, а также при насыщении рынка однотипной продукцией и услугами, ресторанное заведение может находиться на грани выживания. В этом случае менеджментом ресторана применяется ценообразование, направленное на сохранение стабильного функционирования производства в кризисных условиях. Кроме того, должны устанавливаться такие цены, которые позволят заведению выстоять в сложных экономических условиях.

2. Максимальное извлечение прибыли при реализации продукции. В цену экономического блага должна закладываться планируемая величина прибыли. Необходимо учитывать, что потенциальный клиент не всегда готов платить цену, которая является желаемой для ресторатора.

3. Если невозможно достаточно точно рассчитать расходы на производственный процесс, что характерно для совместного производства продукции несколькими предприятиями, то основной задачей ценообразования выступает увеличение выручки, где выручка является суммой денег, полученной от реализации готовой продукции.

4. Если стратегия ресторанного заведения направлена на увеличение доли рынка, то применяется ценообразование, направленное на снижение цен на готовую продукцию и предоставляемые услуги. Таким образом, охватывается все больше потребителей, и доля рынка увеличивается.

5. Если ресторанное заведение производит высококачественные блюда, то оно имеет возможность проводить политику ценообразования, на-

правленную на увеличение цен за единицу продукции. В данном случае клиенты заведения будут готовы платить установленную цену, так как качество и ценность продукции для них будут высокими.

Далее перечислим ключевые функции цены, применяемые в маркетинге:

1. Стимулирующая, которая дает возможность воздействовать на потенциальный спрос и предложение при изменении цен на готовую продукцию и оказываемые услуги. Например, государство для стимулирования развития любого бизнеса может отменить все ценовые ограничения в данной сфере деятельности, что даст возможность предпринимателям повысить норму прибыли [6]. Не забудем и о разнообразных ценовых методах стимулирования сбыта (к примеру, реализация в рассрочку, предложение скидок и т.п.).

2. Балансирующие, которые играют фундаментальную роль в функционировании рыночных механизмов, уравновешивая величину спроса и предложения.

3. Учетная, позволяет учитывать в стоимостном выражении издержки производства и реализации, объем реализуемой продукции и т.п.

Цены играют большую роль в экономике и в деятельности конкретного хозяйствующего субъекта. Уровень цены напрямую влияет на основные показатели работы. Для ресторанного заведения одним из самых важных является вопрос о цене на реализуемую продукцию и предоставляемые услуги, от которых зависит эффективность производственно-коммерческой деятельности. Установление обоснованного и соответствующего потребностям клиентов уровня цены, разумная ценовая тактика и последовательная реализация ценовой политики ресторана, учитывающая ситуацию на рынке – залог успешной коммерческой деятельности в рыночной среде. Ценообразование является одним из инструментов коммерческой политики ресторанного заведения и элементом комплекса маркетинга. Оно тесно связано с товарно-ассортиментной и сбытовой политиками. В какой бы рыночной ситуации не находились рестораны, они не могут позволить одного – устанавливать цены без анализа возможных последствий каждого из вариантов такого решения. Цена посещения заведения общественного питания может привлечь или оттолкнуть клиентов, и именно от уровня цен зависят все важнейшие экономические и финансовые показатели деятельности: выручка, доходы, прибыль, издержки, финансовое состояние. Кроме того, ценовая политика влияет и на конкурентное положение заведения, его репутацию на рынке и определяет возможности дальнейшего развития. Регулировать себестоимость в ресторанном бизнесе достаточно сложно, поскольку она зависит от стоимости сырья и ингредиентов, идущих на приготовление блюд, затрат на оплату труда персонала, расходов на энергоресурсы и т.п. Управлять ценообразованием – значит разработать комплекс организационных мероприятий, позволяющих поддерживать установленные цены и регулировать их, руководствуясь результатами анализа спроса, стоимостью аналогичных блюд и уровнем цен у конкурентов.

Конъюнктура рынка оказывает большое влияние на сферу ресторанных услуг. Следовательно, методика расчета цен должна быть гибкой. Иногда требуется дифференцировать стоимость одной и той же ресторанной услуги в зависимости от потребности на нее (к примеру, в разное время суток). В этой связи необходимо предоставлять скидки, чтобы обеспечить получение стабильного дохода, особенно если спрос на продукцию и услуги неравномерный. Маркетинговые исследования позволяют получить информацию об объеме рынка, его участниках и их долях, основных потребителях ресторанных услуг, а также анализ тенденций развития, включая прогнозы на несколько лет. Но самостоятельно делать маркетинговый анализ не рекомендуется, так как это процесс не из легких, требующий обработки большого объема информации, так как можно упустить важные данные.

Любой предприниматель в ресторанном бизнесе знает, что данный вид деятельности является высокомаржинальным. Доля себестоимости изготовления продукции является самой значительной в конечной цене продукции. Формируя стоимость реализации и ресторанную наценку, необходимо учитывать также ряд факторов: анализ рынка, ценообразование у конкурентов, местоположение заведения, интерьерное убранство заведения, оригинальность приготовления блюд и т.п.

Список использованных источников

1. Аракелова, И.В. Как «приручить» клиента / И.В. Аракелова, И.М. Кублин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 1. – С. 15-23. – EDN VUWUHJ.

2. Гиматова, Ю.М. Проблемы финансирования политики компании в отношении заинтересованных сторон (стейкхолдеров) / Ю.М. Гиматова, Я.Н. Замлилова // Управление общественными и корпоративными финансами: формирование ресурсного обеспечения инновационной экономики: Материалы Международной научно-практической конференции, Саратов, 28 марта 2014 года / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова. – Саратов: ИЦ «Наука», 2014. – С. 106-110. – EDN YSMITJ.

3. Кублин, И.М. Исследование производства мясной и молочной продукции в Саратовской области / И.М. Кублин, М.Г. Тиндова, В.И. Тинякова // АПК: экономика, управление. – 2018. – № 3. – С. 45-53. – EDN WCDHXV.

4. Мотивация отечественных производителей сельскохозяйственной техники в условиях импортозамещения / А.В. Боговиз, И.К. Бурмистрова, И.М. Кублин [и др.] // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – № 10. – С. 10-17. – EDN WWVVCB.

5. Некрасова, Д.С. Импортозамещение на рынке кофе в России / Д.С. Некрасова, С.В. Плеханов // Социальные науки. – 2017. – № 2(17). – С. 14-20. – EDN YQZLMV.

6. Казанкина, О.А. Лизинг для физических лиц: преимущества и недостатки / О.А. Казанкина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2016. – № 2(61). – С. 54-56. – EDN VYWLNX.

7. Боговиз, А.В. Перспективы развития малого бизнеса в аграрном секторе / А.В. Боговиз, И.М. Кублин, В.И. Тинякова // АПК: экономика, управление. – 2014. – № 11. – С. 33-37. – EDN SXCTRP.

8. Финансовая безопасность России: значимые аспекты теории и практики / Е.А. Анненкова, О.В. Гуреева, Е.А. Ермакова [и др.]. – Саратов : Саратовский источник, 2024. – 114 с. – ISBN 978-5-605-13044-4. – EDN OHDUPO.

PRICING SPECIFICS IN THE SERVICE SECTOR

V.A. Demin, A.V. Levakov, I.M. Kublin

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
Saratov, Russia.

The results of a restaurant establishment largely depend on the price of the products sold and the services provided. The article discusses issues related to pricing in the public catering sector.
Keywords: *business, production costs, demand, supply, entrepreneurship, market, and pricing.*

УДК 94(47)»18/19»

ЭВОЛЮЦИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ВЫСШЕЙ БЮРОКРТИИ В РОССИИ ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ XIX – НАЧАЛЕ XX ВЕКОВ

Н.М. Долгов

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Липецкий филиал, г. Липецк, Россия

В статье исследуется изменение принципов, институтов и практик государственного управления в России от начала Великих реформ до кризиса имперской государственности в 1917 г. Цель работы – выявить направления и внутренние противоречия административной модернизации. На основе проблемно-хронологического, историко-правового и институционального методов рассмотрены перестройка центрального аппарата, развитие местного самоуправления, профессионализация государственной службы и включение представительных учреждений в механизм принятия решений. Установлено, что реформы 1860–1870-х гг. создали автономные судебные, земские и городские институты, однако не изменили источник верховной власти. Корректировка 1880–1890-х гг. усилила административный надзор. Преобразования 1905–1906 гг. сформировали элементы дуалистической монархии, сохранив решающие прерогативы императора. Эволюция управления имела нелинейный характер: рационализация и общественное представительство развивались внутри самодержавной политико-правовой рамки, что ограничивало способность системы согласовывать интересы государства и общества.
Ключевые слова: *государственное управление, Российская империя, Великие реформы, бюрократия, местное самоуправление, Государственная дума, административная модернизация.*

Введение. Современная отечественная система управления унаследовала от Российской империи не только структуру государственного аппа-

рата (министерскую систему), но и его проблемы, среди которых первоочередное место занимает вопрос о разработке эффективной стратегии развития страны (правительственной программы) и методах ее реализации, соотношении в правительственной практике регулярных учреждений и механизмов, и особых форм, и специальных институтов. Вторая половина XIX – начало XX в. стали периодом наиболее интенсивной перестройки управленческого механизма Российской империи. Отмена крепостного права, ускорение хозяйственного развития, урбанизация, рост образования и общественной активности требовали новых способов исполнения решений и взаимодействия с населением. Однако преобразования проводились при сохранении самодержавия: министры, губернаторы и представительные органы не обладали самостоятельным источником политической легитимности. Поэтому эпоху нельзя описывать как простое движение от традиционного управления к современному.

Цель исследования – определить содержание и границы эволюции государственного управления в России в 1855–1917 гг.

Методика исследования. Использованы проблемно-хронологический, историко-правовой и институциональный методы. Эволюция оценивается по четырём направлениям: функциональная специализация; соотношение централизации и самоуправления; профессионализация службы; развитие представительства и ответственности власти. Реформы и так называемые контрреформы рассматриваются как этапы адаптации единой системы.

Результаты исследования. К середине XIX в. управление империей строилось на министерской вертикали, губернаторской власти и сословно-бюрократических процедурах. Основные этапы и направленность преобразований представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы эволюции государственного управления в России в 1855–1917 гг.

Работу центрального аппарата осложняла ведомственная разобщённость: решения нередко зависели от личного вмешательства монарха и плохо согласовывались между учреждениями. МВД ведало одновременно полицией, статистикой, хозяйственными вопросами и местной администрацией. Полицейская реформа 1862 г. упорядочила уездное звено после освобождения крестьян [1]. С этого времени государство всё чаще занима-

лось не только охраной порядка, но и повседневным регулированием социальных процессов.

Крестьянская реформа 1861 г. резко расширила круг административных задач. После получения крестьянами личной свободы требовалось наладить выкупные операции, определить порядок землепользования и организовать волостное управление. Мировые посредники и крестьянские учреждения давали населению некоторый опыт самостоятельного решения местных дел, хотя община по-прежнему находилась под опекой администрации. Подобное сочетание новых методов учёта с жёстким контролем центра прослеживалось и в управлении государственной собственностью [2].

Земское положение 1864 г. и Городовое положение 1870 г. создали выборные распорядительные и исполнительные органы, ведавшие школами, медициной, дорогами, статистикой, благоустройством и местным хозяйством. Земства и думы не входили в государственную вертикаль и не получили политической компетенции. Состав избирателей определялся имущественными и куриальными правилами, а постановления выборных органов контролировались администрацией. И всё же земства и городские думы стали устойчивым каналом общественной инициативы. Вокруг них сложилась профессиональная среда врачей, учителей, статистиков и инженеров. Практический смысл реформы состоял в том, чтобы предоставить местному обществу хозяйственную самостоятельность, не затрагивая основ существующего строя [3].

Судебные уставы 1864 г. закрепили отделение суда от администрации, гласность, состязательность и адвокатуру. Это ограничивало административное усмотрение юридической процедурой. Военная реформа с всесословной воинской повинностью 1874 г. соединила мобилизацию с военными округами, учётом и образованием. Организационная ёмкость государства возросла: власть охватывала больше сфер, опираясь на нормы и профессиональные знания. Однако ожидание правовой определённости и участия опережало готовность правительства ограничить свои полномочия [4].

Рост технических, финансовых и социальных задач повышал значение образования и специальных компетенций. Чиновничество утрачивало исключительно дворянский характер, хотя Табель о рангах и зависимость карьеры от начальства сохранялись. Профессионализация шла внутри корпоративно-иерархической модели. Исследования гражданской службы подчёркивают незавершённость модернизации: рост образовательного уровня и «дедворянизацию» аппарата при сохранении чиновной структуры [5].

После убийства Александра II приоритетом стало укрепление управляемости и профилактика политической нестабильности. Положение 1889 г. о земских участковых начальниках объединило в руках назначаемых должностных лиц административные и отдельные судебные полномочия в отношении крестьян. Земское положение 1890 г. и Городовое положение 1892 г. расширили надзор губернаторов и одновременно сократили число

участников выборов. При этом земства, думы, обновлённый суд и специализированные ведомства продолжали действовать. Менялась прежде всего мера их самостоятельности. В историографии городская реформа 1892 г. поэтому оценивается не только как ограничительная: усиление контроля сочеталось с сохранением работоспособных органов местного хозяйства [3].

Возврата к дореформенному порядку, следовательно, не произошло. Сложилась иная модель: новые учреждения сохранялись, но включались в систему постоянного губернаторского и министерского надзора. Такая управляемая модернизация позволяла решать хозяйственные задачи, однако местные интересы по-прежнему с трудом превращались в общегосударственные решения.

К началу XX в. промышленный рост, рабочее движение, аграрный вопрос и политическая мобилизация потребовали более согласованной работы власти. Указ 19 октября 1905 г. превратил Совет министров в постоянно действующий объединённый орган. Манифест 17 октября, учреждение Государственной думы, преобразование Государственного совета и Основные законы 23 апреля 1906 г. ввели законодательную процедуру с участием двух палат. Появление именно законодательной Думы, а не очередного совещательного учреждения, заметно изменило политическую систему империи [6].

Однако возникшая конструкция не стала парламентской монархией. Император сохранял назначение и увольнение министров, руководство внешней политикой и армией, право роспуска Думы и издания чрезвычайных указов по статье 87 Основных законов. Правительство отвечало перед монархом, а не перед палатами. Дума участвовала в законотворчестве и бюджетном контроле, но действовала в заданных границах [7]. Третьеиюньское изменение избирательного закона 1907 г. подтвердило приоритет верховной власти над конституционной практикой.

Политика П.А. Столыпина сочетала борьбу с революционным насилием и расчёт на постепенные преобразования. Аграрные законы 1906–1910 гг. поощряли индивидуальное землевладение; для их исполнения требовалась совместная работа МВД, землеустроительных комиссий, Крестьянского банка и переселенческих органов. Государство приобретало опыт проведения крупной межведомственной программы. Однако взаимодействие кабинета с Думой зависело от позиции императора и личного влияния председателя Совета министров. В оценках деятельности С.Ю. Витте проявляется та же особенность: возможность правовой модернизации связывалась прежде всего с политическим соглашением правительства и либеральной общественности, а не с устойчивой процедурой [8].

Первая мировая война резко увеличила нагрузку на транспорт, снабжение и финансы. Особые совещания, военно-промышленные комитеты и Земгор расширили мобилизационные возможности, но породили пересечение компетенций. Смена министров, конфликт правительства с Думой и дефицит доверия препятствовали формированию единого центра ответственности. К 1917 г. империя располагала разветвлённым профессиональ-

ным аппаратом, развитой системой местного общественного хозяйства и представительными учреждениями, однако эти элементы не были объединены устойчивым механизмом согласования.

Заключение. Во второй половине XIX – начале XX в. в России изменились состав и круг задач органов управления. Реформы 1860–1870-х гг. расширили самостоятельность суда и создали выборные органы местного самоуправления; в работе ведомств возросла роль специалистов. Усиление административного надзора в последующие десятилетия ограничило эти преобразования, но не отменило их результатов. После 1905 г. законодательные решения стали приниматься с участием представительных учреждений, тогда как назначение министров и определение правительственного курса по-прежнему зависели от императора. Согласовать работу ведомств, местных органов и Государственной думы в этих условиях оказалось трудно. В годы Первой мировой войны разногласия между ними усугубили трудности снабжения и мобилизации ресурсов. Сохранение ответственности правительства перед монархом при ограниченном влиянии представительных учреждений стало одним из условий, способствовавших кризису власти в 1917 г.

Список использованных источников

1. Выходов, А.А. Функции Министерства внутренних дел в сфере государственного управления Российской империи в начале второй половины XIX века / А.А. Выходов // Вестник государственного и муниципального управления. – 2022. – Т. 11, № 2. – С. 25–33. – DOI: 10.22394/2225-8272-2022-11-2-25-33. – EDN: SOLGSZ.

2. Латыпов, Р.Т. Система управления государственной собственностью в Российской Империи во второй трети XIX – начале XX века / Р.Т. Латыпов, А.В. Ручкин // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. – 2022. – № 5(80). – С. 155–163. – DOI: 10.26105/SSPU.2022.80.5.015. – EDN: PJMDOT.

3. Пуневский, Я.В. Современная историография городского самоуправления в России во второй половине XIX–XX вв. / Я.В. Пуневский // Вестник Костромского государственного университета. – 2022. – Т. 28, № 3. – С. 76–81. – DOI: 10.34216/1998-0817-2022-28-3-76-81. – EDN: LSUELT.

4. Лазарев, С.Е. Государственные преобразования второй половины XIX века в карикатурном жанре / С.Е. Лазарев, Д.В. Кузнецова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2025. – Т. 17, № 1. – С. 48–57. – DOI: 10.29039/2949-1258/2025-1/048-057. – EDN: CMGELQ.

5. Мухаметжанова, В.С. Социологически значимая историческая реконструкция одной эпохи в истории российской гражданской службы / В.С. Мухаметжанова, Р.Р. Ишмухаметов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2025. – Т. 25, № 1. – С. 240–249. – DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-1-240-249. – EDN: CSRZOG.

6. Новосельский, С.С. Правительственная власть и идея народного представительства в 1905 г. / С.С. Новосельский // Российская история. – 2024. – № 3. – С. 82–93. – DOI: 10.31857/S2949124X24030087. – EDN: GDNEGD.

7. Дёмин, В.А. Государственная дума Российской империи: механизм функционирования / В.А. Дёмин. – М.: РОССПЭН, 1996. – 216 с. – ISBN 5-86004-034-2. – EDN: XUUHFR.

8. Сараева, Е.Л. С.Ю. Витте в оценках В.А. Маклакова / Е.Л. Сараева // Вестник Костромского государственного университета. – 2023. – Т. 29, № 4. – С. 26–33. – DOI: 10.34216/1998-0817-2023-29-4-26-33. – EDN: RQTCHE.

EVOLUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN RUSSIA IN THE SECOND HALF OF THE NINETEENTH AND EARLY TWENTIETH CENTURIES

N.M. Dolgov

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Lipetsk branch, Lipetsk, Russia

The article examines changes in the principles, institutions and practices of public administration in Russia from the Great Reforms to the crisis of imperial statehood in 1917. Problem-chronological, historical-legal and institutional methods are used to analyse central administration, local self-government, civil service and representative institutions. The reforms of the 1860s–1870s increased functional differentiation without changing the source of supreme authority. The conservative revision of the 1880s–1890s strengthened administrative supervision but retained the new institutions. The reforms of 1905–1906 introduced elements of a dualistic monarchy while preserving the decisive prerogatives of the emperor. It is concluded that administrative evolution was nonlinear: rationalisation and public representation developed within an autocratic legal framework, limiting the system's capacity to reconcile state and social interests.

Keywords: *public administration, Russian Empire, Great Reforms, bureaucracy, local self-government, State Duma, administrative modernisation.*

УДК 331.5.024.5

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: БАЛАНС МЕЖДУ ГИБКОСТЬЮ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТОЙ

Л.С. Загуляева, В.Н. Сандаков

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье рассматривается фундаментальная трансформация рынка трудовых ресурсов под воздействием процессов цифровизации и четвертой промышленной революции. Автор анализирует диалектическое противоречие между усиливающейся гибкостью занятости, выражающейся в распространении платформенной и проектной работы, и сохранением системы социальной защиты, исторически привязанной к стандартному трудовому договору. Особое внимание уделяется изменению природы самого труда, размыванию границ между рабочим и личным временем, а также роли государства как регулятора, призванного перенастроить инструменты социального страхования в условиях децентрализации трудовых отношений.

Ключевые слова: *цифровая экономика, гибкая занятость, социальная защита, платформенная занятость, человеческий капитал.*

Современный этап развития рыночной экономики характеризуется глубокими структурными сдвигами, затрагивающими все без исключения институциональные механизмы, однако наиболее болезненно и динамично эти изменения протекают в сфере трудовых ресурсов. Традиционное понимание рынка труда как места встречи спроса и предложения рабочей силы, опосредованной стандартным трудовым договором на неопределенный срок, стремительно устаревает под напором технологических инноваций, цифровых платформ и меняющихся ценностных ориентиров новых поколений работников. В этих условиях трансформация рынка труда становится не просто отражением цифровизации экономики, но ее активным агентом, одновременно ускоряющим внедрение новых моделей производства и порождающим острые социальные риски, требующие переосмысления всей системы социальной защиты [1]. Ключевая проблема, стоящая сегодня перед экономической наукой и политической практикой, заключается в поиске того хрупкого равновесия, которое позволило бы сохранить предпринимательскую гибкость и инновационный потенциал цифровой экономики, не жертвуя при этом базовыми принципами социальной справедливости и защищенности работника [2].

Гибкость рынка труда в условиях цифровой экономики проявляется прежде всего в институционализации нетипичных форм занятости, которые постепенно переходят из разряда маргинальных в разряд доминирующих по крайней мере в отдельных сегментах экономики. Речь идет о фрилансе, удаленной работе, проектной занятости, краудсорсинге и, безусловно, о платформенной занятости, где цифровые посреднические платформы выстраивают принципиально новую конфигурацию отношений между заказчиком, исполнителем и потребителем. Эта гибкость, с экономической точки зрения, выступает мощным инструментом повышения эффективности, поскольку позволяет максимально быстро перераспределять трудовые ресурсы в ответ на рыночные сигналы, снижать транзакционные издержки и вовлекать в производство те сегменты населения, которые ранее были исключены из активной экономической жизни – например, родителей с маленькими детьми, людей с ограниченными возможностями или жителей удаленных территорий. Гибкость отвечает глубинной потребности современного работника в автономии, контроле над собственным временем и возможности диверсифицировать свои доходы, что особенно ценится поколением миллениалов и зумеров, для которых горизонтальная мобильность становится нормой жизненного проекта. Однако за этими очевидными преимуществами скрывается фундаментальная проблема: традиционная модель социальной защиты, выстроенная вокруг индустриального фабричного труда, предполагает четкую фиксацию рабочего места, стабильный трудовой стаж и предсказуемые отчисления в социальные фонды, что вступает в непримиримое противоречие с фрагментированной и децентрализованной природой новой занятости [3].

Разрыв между экономической логикой гибкости и институциональной логикой защиты порождает целый каскад негативных последствий, которые ставят под сомнение способность рыночного механизма самостоятельно обеспечивать устойчивое развитие человеческого капитала. Работники платформенной экономики, юридически оформленные часто как самозанятые или индивидуальные предприниматели, лишаются доступа к оплачиваемым больничным, гарантированным пенсионным накоплениям, страховке от безработицы и компенсациям за производственные травмы, что фактически перекладывает социальные риски с бизнеса на индивида. Более того, алгоритмическое управление, внедряемое цифровыми платформами, создает иллюзию свободы при жестком фактическом контроле, а система рейтингов и динамического ценообразования порождает феномен «алгоритмического начальника», который лишен нормативной ответственности перед подчиненными. В этом контексте трансформация рынка труда обнаруживает свою двойственную природу: будучи инструментом эффективного распределения ресурсов в экономической плоскости, она одновременно превращается в механизм социальной эрозии, если не сопровождается адекватными институциональными изменениями. Особенно остро эта дилемма проявляется в периоды макроэкономических шоков, когда гибкая занятость обеспечивает быструю подстройку спроса и предложения, но при этом лишенные защиты работники оказываются наиболее уязвимой группой, не имеющей подушки безопасности, что в долгосрочной перспективе подрывает совокупный спрос и устойчивость всей экономической системы [4].

Ответом на этот вызов становится пересмотр самой философии социальной защиты, которая должна эволюционировать от пассивного страхования рисков к активному социальному инвестированию в человеческий капитал на протяжении всей жизни. Цифровая экономика, породившая проблему, предлагает и инструменты для ее решения: речь идет о создании персонифицированных социальных счетов, которые аккумулируют отчисления от всех видов деятельности независимо от формата занятости, о внедрении механизмов портативных пенсионных прав, о развитии систем непрерывного образования и переквалификации, финансируемых за счет целевых налогов на автоматизацию и использование алгоритмов. Государство в этой новой модели должно сместить фокус с жесткого регулирования условий труда в пользу установления минимальных социальных стандартов и гарантий базового дохода, при этом делегируя большую часть операционной гибкости самим участникам рынка. Однако реализация этой модели наталкивается на серьезные политические и институциональные препятствия, связанные с инерцией национальных систем социального страхования, налоговым консерватизмом и сопротивлением как со стороны крупного бизнеса, который не желает брать на себя дополнительные издержки, так и со стороны профсоюзов, которые теряют привычный объект идентификации в лице фабричного рабочего класса. Тем не менее, альтернативы этому движению нет, поскольку игнорирование социального аспекта цифровой трансформации неизбежно приведет к росту протестного потенциала, поли-

тической нестабильности и, как следствие, к откату рыночных реформ, что противоречит долгосрочным интересам самой рыночной экономики [5].

Таким образом, рынок трудовых ресурсов в условиях цифровой экономики действительно остается важнейшим инструментом рыночной системы, но его эффективность отныне не исчерпывается ценовыми сигналами и количественной мобильностью рабочей силы. Критерием зрелости этого инструмента становится его способность интегрировать функцию социальной интеграции и защиты, не поступившись при этом динамизмом и новаторством. Достижение желанного баланса между гибкостью и социальной защитой не есть статичное состояние, но непрерывный процесс институционального экспериментирования, диалога между стейкхолдерами и поиска новых правовых форм, адекватных распределенной природе цифрового труда. В конечном счете, будущее рынка труда будет определяться не выбором между дерегуляцией и гиперрегулированием, а выработкой умной, адаптивной стратегии, которая признает гибкость неотъемлемым свойством цифровой экономики, но обкладывает ее такой системой социальных амортизаторов, которая превращает риск в возможность, а неустойчивость – в источник индивидуальной и коллективной устойчивости.

Список использованных источников

1. Дигилина О. Б., Тесленко И. Б. Трансформация рынка труда в условиях цифровизации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. №4-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-rynka-truda-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 27.08.2026).

2. Барабаш К.С. Влияние цифровой экономики на изменение рынка труда // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2018. № 6 (97). С. 52-54.

3. Инютина А.Д., Селиванова Т.В. Тенденции развития человеческих ресурсов в условиях цифровой экономики и их влияние на рынок труда // Центральный научный вестник. 2018. Т. 3. № 9S (50S). С. 20-21.

4. Ловчикова Е.И., Солодовник А.И. Рынок труда и информационно-цифровая экономика: динамика, тенденции и перспективы // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 5. С. 19-27.

5. Сизова И.Л., Хусяинов Т.М. Труд и занятость в цифровой экономике: проблемы российского рынка труда // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2017. Т. 10. № 4. С. 376-396.

TRANSFORMATION OF THE LABOR MARKET IN THE DIGITAL ECONOMY: THE BALANCE BETWEEN FLEXIBILITY AND SOCIAL PROTECTION

L.S. Zagulyaeva, V.N. Sandakov

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article examines the fundamental transformation of the labor market under the influence of digitalization and the fourth industrial revolution. The author analyzes the dialectical contradiction between the increasing flexibility of employment, manifested

in the spread of platform-based and project-based work, and the preservation of the social protection system, which has historically been tied to the standard employment contract. Special attention is paid to the changing nature of work itself, the blurring of boundaries between work and personal time, as well as the role of the state as a regulator designed to reconfigure social insurance instruments in the context of the decentralization of labor relations.
Keywords: *digital economy, flexible employment, social protection, platform-based employment, human capital.*

УДК 338.43

АНАЛИЗ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

Ю.Д. Зверева, Е.Б. Хоменко

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

В статье анализируется кадровый дефицит в агропромышленном комплексе Ярославской области. На основе данных рекрутинговых платформ и региональных программ выявлены основные причины нехватки трудовых ресурсов, включая демографическую динамику, низкую привлекательность аграрного труда и неразвитость сельской инфраструктуры. Рассмотрены меры региональной поддержки: образовательные кластеры, финансовые стимулы для молодых специалистов и профориентационная работа.
Ключевые слова: *кадровый дефицит, сельское хозяйство, Ярославская область, агропромышленный комплекс, трудовые ресурсы, молодые специалисты, региональная политика, профессиональное образование, сельские территории.*

Проблема обеспеченности сельского хозяйства квалифицированными трудовыми ресурсами в последние годы приобретает всё более острый характер как в общероссийском масштабе, так и на уровне отдельных регионов. По данным Минсельхоза РФ, дефицит кадров в аграрном секторе страны в 2023 году превышал 200 тыс. человек. Доля потребности в работниках для замещения вакантных рабочих мест увеличилась за последние три года в 2,4 раза и составила в 2024 году 10,9% от общей численности персонала в сельском хозяйстве [1]. Ярославская область, входящая в состав Центрального федерального округа, относится к регионам с выраженным кадровым голодом в АПК, что обусловлено как общероссийскими тенденциями, так и специфическими региональными факторами.

В Ярославской области, за первые девять месяцев 2025 года в регионе соискателям предлагалось более 1400 вакансий в сельском хозяйстве[1].

[1] Яррег – новости Ярославской области. Специалистам агросектора в Ярославской области предлагают зарплату более 80 тысяч рублей. URL: https://yarreg.ru/n6eff/ (дата обращения: 07.09.2026).

Наиболее востребованы машинисты сельхозмашин (61% вакансий), сервисные инженеры и инженеры-механики (28%), ветеринарные врачи (6%), а также наблюдается рост потребности в IT-специалистах. Средняя предлагаемая заработная плата для специалистов АПК составляла 81 тыс. рублей, что на 17 тыс. выше средней по региону, а для IT-специалистов в агросекторе предлагаемый доход достигает 102 тыс. рублей на 2025 год. Однако, как отмечают участники рабочей встречи в Министерстве АПК области, даже высокие зарплаты не являются достаточным стимулом для привлечения молодёжи в отрасль[1]. Это свидетельствует о том, что проблема имеет не только экономическую, но и социально-психологическую природу: низкий престиж сельскохозяйственных профессий, неразвитая социальная инфраструктура на селе и отсутствие современных условий жизни делают аграрный труд непривлекательным для молодых людей.

Причины сложившейся ситуации носят комплексный характер. А.А. Потапова делает вывод, что в условиях современного размещения производительных сил наблюдается ограниченность внутреннего потенциала для восстановления кадрового дефицита. Причина такой ситуации – несоответствие состава вакансий квалификационному составу предлагаемых на рынке труда услуг. Это особенно актуально для трудоизбыточных и трудодефицитных регионов [4]. Низкая привлекательность труда на сельскохозяйственных предприятиях во многом связана с неразвитостью социальной инфраструктуры сельских территорий. Это ведет к внутренней миграции населения, оттоку квалифицированных кадров из отрасли. Анализ кадрового потенциала в сельском хозяйстве, выполненный О.С. Горбуновой и соавторами, показал, что сельскохозяйственные предприятия испытывают дефицит инженерных кадров, способных работать с современным оборудованием и цифровыми технологиями [2]. При этом сельскохозяйственные предприятия сегодня испытывают сложности с привлечением специалистов со средней квалификацией.

Для преодоления кадрового дефицита в регионе реализуется комплекс мер. С 2025 года стартовал региональный проект «Кадры в АПК Ярославской области» с бюджетом 8,5 млн рублей, который проводится в рамках национального проекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности»[2]. Проект предусматривает возмещение сельхозпредприятиям части затрат по ученическим договорам и договорам о целевом обучении со студентами вузов, а также затрат, связанных с оплатой труда и проживанием студентов-практикантов. На 2025 год в области предусмотрено возмещение части затрат по шести студентам, 60 практикантам и

[1] В Министерстве АПК состоялась рабочая встреча с членами Ассоциации фермеров Ярославской области // Яркуб. 05.03.2025. URL: https://yarcube.ru/news/society/v-ministerstve-apk-sostoyalas-rabochaya-vstrecha-s-chlenami-assotsiatsii-fermerov-yaroslavskoy-oblasti/ (дата обращения: 07.09.2026).

[2] В Ярославской области в рамках нацпроекта создают условия для привлечения молодежи в АПК // Яррег – новости Ярославской области. 31.01.2025. URL: https://yarreg.ru/articles/v-yaroslavskoy-oblasti-v-ramkah-nacproekta-sozdayut-usloviya-dlya-privlecheniya-molodeji-v-apk/ (дата обращения: 07.09.2026).

11 учителям агроклассов, а также компенсация части затрат по обучающимся из вузов других регионов, которые в дальнейшем будут работать в ярославском аграрном секторе.

Важным направлением является развитие системы профессионального образования. С 1 сентября 2025 года начал работу образовательно-производственный кластер «Сельское хозяйство» в рамках федерального проекта «Профессионалитет»[1]. Кластер объединил семь колледжей и предприятия решиона. Общее финансирование составило более 140 млн рублей, из которых 100 млн – федеральный бюджет, 10 млн – областной, 33 млн – средства предприятий. На эти средства закуплено современное оборудование и техника почти на 60 млн рублей. По программам кластера начали обучаться более 2600 студентов, что позволяет организовать практико-ориентированную подготовку по целевым договорам и гарантировать выпускникам трудоустройство.

Сегодня профориентация школьников в сельских территориях – один из приоритетов в организации работы с молодежью. В 2025 году в 3-х школах Ростовского округа открыто 17 агроклассов[2]. Кроме того, в семи школах муниципальных округов тоже открыты агроклассы. Четыре школы Ростовского округа заключили соглашение о сотрудничестве с ООО «Красный маяк». Великосельский аграрный колледж – участник данного соглашения, предлагает школьникам образование по сельскохозяйственным специальностям. Аналогичные соглашения подписали Октябрьская средняя школа Рыбинского округа, Пошехонский аграрно-политехнический колледж и АО «Ярославский бройлер».

Соглашением предусмотрены доплаты педагогам и ремонт помещений, приобретение современного оборудования. В рамках соглашения проводятся экскурсии на производства, мастер-классы. Активно реализуется совместные проекты по выращиванию культур и уходу за животными.

Несмотря на принимаемые меры, кадровый дефицит остаётся острым. Одним из ключевых факторов неудовлетворения работников результатами труда остается уровень его оплаты. Кроме того, с каждым годом растёт число работников, которые планируют отъезд из сел, так как их не устраивает качество жизни и условия труда [3]. Ярославская область не является здесь исключением.

Решению проблемы кадрового дефицита в сельском хозяйстве может способствовать принятие комплексных решений. В частности снижение

---

[1] В Ярославской области дали старт обучению по программам нового кластера «Профессионалитета» // Официальный портал органов государственной власти Ярославской области. 02.09.2025. URL: https://portal.yarregion.ru/depts-dobr/press-center/news/detail.php?SECTION_CODE=&ELEMENT_CODE=v-yaroslavskoy-oblasti-dali-start-obucheniyu-po-programmam-novogo-klastera-professionaliteta (дата обращения: 07.09.2026).

[2] Новые агроклассы откроют в школах Ярославской области // Яррег – новости Ярославской области. 23.05.2025. URL: https://yarreg.ru/articles/novye-agroklassy-otkroyut-v-shkolah-yaroslavskoy-oblasti/ (дата обращения: 07.09.2026).

возрастного порога для назначения пенсий ряду сельскохозяйственных специалистов. Государству важно обратить внимание на повышение доступности медицинского обслуживания на селе. Требуются меры по развитию учреждений культуры в сельских поселениях.

Следует отметить, что необходимо не только увеличение финансирования сельского хозяйства, но и создание возможностей для расширения гибкой занятости и дистанционного обучения. Напрямую влияет на рациональность использования ресурсов улучшение процессов производства за счет применения цифровых технологий [6].

Решение указанных проблем требует расширения сотрудничества органов власти, образовательных организаций, агробизнеса и общественных организаций.

Список использованных источников

1. Барышникова, Н.А. Дефицит кадров в сельском хозяйстве аграрных регионов России / Н.А. Барышникова, Н.А. Киреева, В.И. Мартынович // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2025. – № 6(408). – С. 720-726. – DOI 10.55186/25876740_2025_68_6_720. – EDN TGDLOH.

2. Горбунова О.С., Стахеева Л.М., Малькова Ю.В. и др. Кадровый потенциал организаций аграрной сферы и порядок проведения его оценки // Образование и право. – 2022. – № 5. – С. 356-361. – DOI 10.24412/2076-1503-2022-5-356-361. – EDN WUQTIU.

3. Никольский Я.С. Кадровый дефицит молодежи в сельском хозяйстве: проблема и вызовы для конкурентоспособности АПК // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2024. №8. С. 235-241. – EDN SMFFOO.

4. Потапова, А.А. Нехватка работников в сельском хозяйстве России: есть ли потенциал для восполнения / А.А. Потапова // ЭКО. – 2024. – № 2(596). – С. 146-168. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2024-2-146-168. – EDN IZCFSH.

5. Селиверстов, М.В. Результаты системной работы по развитию и укреплению кадрового потенциала агропромышленного комплекса Алтайского края / М.В. Селиверстов, А.В. Миненко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 9-4(96). – С. 101-104. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-9-4-101-104. – EDN IKBWXX.

6. Шарапова Н.В., Кротов М.И., Шарапов Ю.В. Применение инструментария систем поддержки принятия решений для повышения эффективности в растениеводстве // Научный журнал КубГАУ. 2025. №208. – EDN UXEQNQ.

ANALYSIS OF PERSONNEL SHORTAGE IN AGRICULTURE OF YAROSLAVL OBLAST AND DIRECTIONS FOR ITS OVERCOMING

Yu.D. Zvereva, E.B.Khomenko

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article analyzes the personnel shortage in the agro-industrial complex of Yaroslavl Oblast. Based on data from recruitment platforms and regional programmes, the main causes of labour shortages are identified, including demographic dynamics, low attractiveness of agricultural labour, and underdeveloped rural infrastructure. Re-

gional support measures – educational clusters, financial incentives for young specialists, and career guidance work – are examined.
Keywords: *personnel shortage, agriculture, Yaroslavl Oblast, agro-industrial complex, labour resources, young specialists, regional policy, vocational education, rural areas.*

УДК 334.7

ESG-ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СЕТЯМИ

Д.С. Зорева

Самарский государственный экономический университет,
г. Самара, Россия

В статье рассматривается роль предпринимательских сетей как инструмента повышения устойчивости бизнеса в условиях внешней турбулентности и необходимость внедрения ESG-подхода в их управление. Проведён сравнительный анализ международного ESG-рейтинга и российского ЭКГ-рейтинга, выявлены их методологические различия и ограничения применительно к сетевым структурам. Сделан вывод о необходимости разработки специализированного инструментария оценки ESG-факторов для предпринимательских сетей с учётом качества партнёрских отношений, информационной прозрачности и устойчивости кооперационных связей.
Ключевые слова: *стратегическое партнерство, предпринимательские сети, ESG-подход, сетевая модель.*

В условиях постоянной внешней турбулентности устойчивое развитие компаний становится сложной и многофакторной задачей. Совершенствование действующей системы управления субъектами малого и среднего предпринимательства затруднено и фактически сводится к процессу нейтрализации негативного воздействия внешних шоков на ключевые факторы конкурентоспособности предприятия. Постоянный поиск надежных поставщиков, удержание команды квалифицированных кадров, оптимизация расходов на всех производственных этапов и сохранение рыночной позиции – оптимальным инструментом решения данных задач становится создание и интеграция предпринимательской сети.

Под предпринимательской сетью следует понимать форму межфирменного сотрудничества, в основе которой лежит взаимный экономический интерес партнеров, а взаимодействие характеризуется как долгосрочное и строится на доверии участников [2].

Можно сказать, что благодаря тесному ресурсному взаимодействию участников предпринимательской сети давление факторов внешней среды на деятельность внутренних партнеров сокращается. В свою очередь внедрение принципов ESG-подхода, который в практике российского бизнеса в последнее время получил распространение, делает устойчивой систему стратегического планирования элементов сетевых структур.

Впервые концепция ESG была сформулирована генеральным секретарем Организации Объединенных Наций (ООН) Кофи Аннаном. [6] В основе ESG-подхода лежит использование широкого спектра ресурсосберегающих, энергоэффективных и социально ответственных технологий с целью снижения экологической нагрузки, улучшения уровня благосостояния населения и стимулирования экономического роста [5].

Термин ESG включает в себя три компонента: Environmental (окружающая среда), Social (социальная сфера) и Governance (корпоративное управление) [4].

Каждый из компонентов ESG-подхода в анализе управления предпринимательской сетью получает дополнительный функциональный смысл, находящийся за пределами традиционного понимания методики (рис. 1).

Показатель окружающей среды предполагает глубокое рассмотрение экологических вопросов в деятельности предпринимательской сети, в частности качество экологического менеджмента, заботу об окружающей среде. В свою очередь оценка социальной сферы базируется на определение особенностей действующей кадровой политики, наличие мер социальной поддержки и участия в социальных проектах.

Поскольку партнёрские отношения являются одним из ключевых условий функционирования предпринимательской сети, социальный аспект ESG-оценки требует учёта таких параметров, как качество взаимодействия между участниками, формат сложившихся связей и их значимость для устойчивости системы в целом.

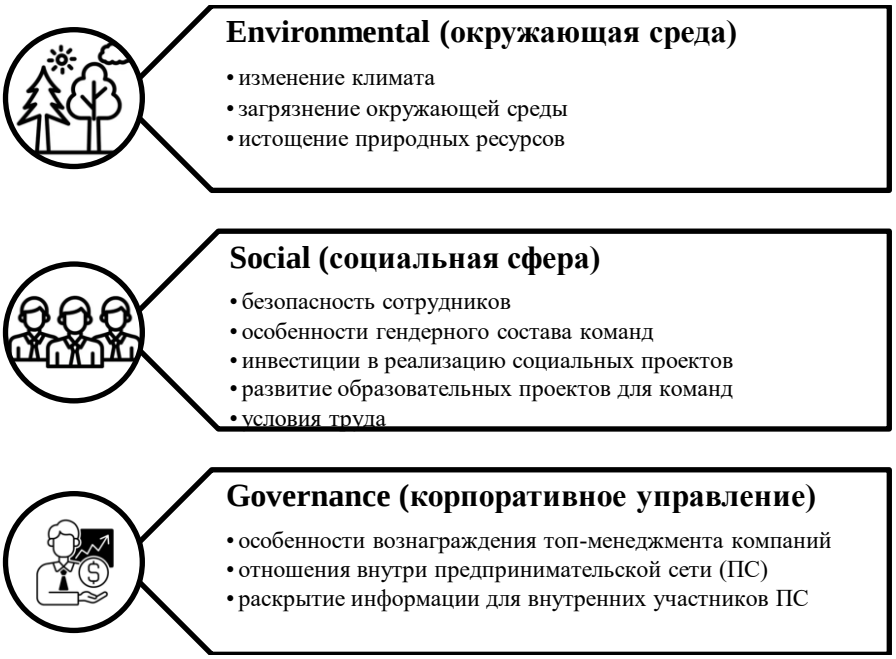


Рисунок 1 – Компоненты ESG-подхода в предпринимательских сетях

При оценке параметра корпоративного управления в предпринимательской сети следует учитывать: особенности взаимодействия топ-менеджмента, характер межличностных и организационных отношений,

регулярность и интенсивность документооборота, а также степень раскрытия внутренней информации для участников сети.

Составлено автором, используя источник [4]

Интерес к анализу ESG-показателей обусловлен их сигнальной функцией: наличие социальных инициатив, инвестиций в человеческий капитал и ведение деятельности в соответствии с долгосрочной стратегией свидетельствуют об ориентации организации на устойчивый поступательный рост.

В Российской Федерации аналогом ESG-рейтинга выступает ЭКГ-рейтинг (Экология – Кадры – Государство). [6] Сопоставление ESG- и ЭКГ-рейтингов выявляет два системных различия: во-первых, смещение акцентов – ESG-стратегия тяготеет к экологической повестке, тогда как ЭКГ-рейтинг фокусируется на социальной ответственности бизнеса; во-вторых, замена в триаде показателей «корпоративного управления» на «государство», что делает ЭКГ инструментом оценки вклада компаний в достижение национальных целей развития. [6]

В июне 2026 года вступил в законную силу обновленный ГОСТ ЭКГ-рейтинга. [1] На сегодняшний день субъектами ЭКГ-рейтинга уже стали 7,5 млн. юридических лиц по всей России. [6]

Преимуществом российского ЭКГ-рейтинга стала четко регламентированная балльная система, где итоговый показатель складывается из нескольких параметров, а дополнительные баллы могут быть начислены за взаимодействие с региональными и федеральными деловыми объединениями. Максимальное значение составляет 170 баллов. В зависимости от суммы набранных баллов компании присваивается один из четырёх уровней – от базового (менее 30 баллов, оценка С) до лидерского (более 101 балла, оценка ААА).

При этом следует отметить, что действие ГОСТа не распространяется на финансовые институты (банки, страховые компании), микропредприятия, бюджетные учреждения, а также сетевые структуры. [7] Вместе с тем для предпринимательских сетей не предусмотрено ни специализированной рейтинговой системы, ни чётко определённых показателей оценки, что создаёт методологический пробел в управлении устойчивым развитием сетевых структур.

Таким образом, развитие ESG-подхода в деятельности участников предпринимательских сетей позволяет стандартизировать управленческие подходы и повысить устойчивость сетевой структуры в условиях внешней турбулентности.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р 71198-2026. Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса. – Введ. 2026-06-13. – М.: Российский институт стандартизации, 2026. – 19 с.

2. Зорева, Д.С. Развитие предпринимательских сетей как фактор сохранения устойчивости компании в условиях внешних шоков / Д.С. Зорева // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 11. – С. 2171-2186. – DOI 10.18334/lim.12.11.124140. – EDN JRHHEK.

3. Зотова, А.В. Сопоставление ESG-стратегии и ЭКГ-рейтинга / А.В. Зотова // Профессорский журнал. Серия: экономические науки. – 2024. – № 4(4). – С. 36-39. – DOI 10.18572/3034-2341-2024-4-4-36-39. – EDN GFSUET.

4. Стоянова, А.Д. Системный анализ и управление корпоративными организациями на основе ESG-подхода / А.Д. Стоянова, В.Я. Трофимец, А.В. Калач // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2023. – Т. 11, № 1(40). – С. 4-5. – DOI 10.26102/2310-6018/2023.40.1.011. – EDN SLRQTL.

5. Хуторова, Н.А. Использование ESG-подходов в стратегическом управлении экономическими системами на федеральном и региональном уровнях / Н.А. Хуторова, А.В. Газизова, Д.Н. Газизов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2023. – Т. 19, № 5(422). – С. 866-882. – DOI 10.24891/ni.19.5.866. – EDN LVNMNE.

6. ESG-рейтинг компании: зачем бизнесу его повышать [Электронный ресурс] // ВТБ НПФ. – URL: https://www.vtbnpf.ru/press/articles/esg-rejting-kompanii-zachem-biznesu-ego-povyshat/ (дата обращения: 20.06.2026).

7. Что такое ESG-рейтинги [Электронный ресурс] // АКРА (ACRA Ratings). – URL: https://www.acra-ratings.ru/about-ratings/ESG-assessments/ (дата обращения: 20.06.2026).

ESG APPROACH IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS NETWORKS

D.S. Zoreva

Samara State University of Economics, Samara, Russia

The paper explores the role of business networks as a mechanism for enhancing business resilience in the face of external turbulence and argues for the integration of the ESG approach into their governance. A comparative analysis of the international ESG rating and the Russian EKG rating is carried out, revealing their methodological distinctions and limitations when applied to network structures. The study concludes that a specialized assessment framework for ESG factors in business networks is required, one that accounts for the quality of partnerships, information transparency, and the stability of cooperative relationships.

Keywords: *ategic partnership, business networks, ESG approach, network model.*

УДК 330.332

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКОЙ В АПК РЕГИОНА

Н.А. Измайлова

Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия

В статье анализируются основы управления инновационной политикой в АПК Краснодарского края и подходы к оценке её эффективности. Показан комплекс-

ный подход, основанный на интегральном рейтинге инновационности АПК регионов России и показателях результативности ключевых инновационных проектов. Выделены сильные стороны (цифровизация, государственная поддержка) и проблемные зоны (кадровый дефицит, институциональные барьеры, недостаток венчурного финансирования), определяющие направления улучшения инновационной политики региона.
Ключевые слова: *инновационная политика, АПК Краснодарского края, управление инновациями, оценка эффективности, цифровизация сельского хозяйства, рентабельность инноваций.*

Управление инновационной политикой в агропромышленном комплексе (АПК) Краснодарского края представляет собой комплексный процесс, направленный на стимулирование внедрения передовых технологий, повышение конкурентоспособности отрасли и обеспечение устойчивого развития региона, который традиционно является одним из лидеров российского сельского хозяйства. Это управление опирается на системный подход, сочетающий государственное регулирование, научные разработки и рыночные механизмы, что позволяет не только оптимизировать производство, но и адаптироваться к глобальным вызовам, таким как изменение климата, рост цен на ресурсы и необходимость импортозамещения. Краснодарский край, обладая благоприятными агроклиматическими условиями, демонстрирует высокий потенциал для инноваций: по итогам 2025 года регион занял 4-е место в общероссийском рейтинге инновационности АПК с индексом 56,4%, что значительно превышает среднероссийский уровень и отражает успешное внедрение цифровых технологий и биотехнологий [1].

Сущность инновационной политики в АПК заключается в целенаправленном формировании экосистемы, где государство выступает инициатором инновационных процессов через нормативно-правовую базу, субсидии и гранты, бизнес реализует практическое применение разработок. В Краснодарском крае инновационная деятельность регламентируется в Законе «О государственной поддержке инновационной деятельности в Краснодарском крае» от 2010 года и Стратегии социально-экономического развития края до 2030 года, где инновации выступают приоритетом для достижения продовольственной безопасности и диверсификации производства [3, 4].

Например, внедрение современных технологий возделывания зерновых культур и систем GPS-мониторинга полей позволило увеличить валовые сборы зерновых 11,2–11,3 млн. тонн в Краснодарском крае в 2025 году, снизив потери от погодных факторов и повысив урожайность на 15–20% по сравнению с традиционными методами [2]. Такой подход не только повышает экономическую эффективность, но и способствует экологической устойчивости, снижая расход удобрений и воды за счет прецизионного земледелия. Теоретически это соответствует концепции «тройной спирали» (государство–бизнес–наука), адаптированной к аграрному сектору, где инновации рассматриваются как динамичный процесс от фундаментальных исследований до коммерциализации, с учетом специфики

АПК: длительного цикла окупаемости и высокой зависимости от природных факторов. Кроме того, в крае активно развиваются агротехнопарки и кластеры, интегрирующие малый и средний бизнес с научными центрами, что стимулирует трансфер технологий и повышает долю инновационной продукции в общем объеме производства до 25–30% в ключевых подотраслях, таких как растениеводство и животноводство.

Оценка эффективности управления инновационной политикой в АПК региона предполагает применение комплексных методик, которые повышают результативность не по отдельным факторам, а позволяют измерить и сопоставить вклад управленческих решений и инновационных проектов в развитие отрасли. В оценке эффективности используются три группы подходов: анализ рентабельности инвестиций (оценка от вложений в инновации), сбалансированная система показателей (финансовые, процессные и кадровые индикаторы) и методика жизненного цикла проекта (учёт долгосрочных эффектов).

В качестве результата оценки эффективности управления инновационной политикой в АПК Краснодарского края предлагается использовать интегральный индекс инновационности, построенный на основе рейтинга регионов по инновациям в АПК, а также показатели экономической эффективности ключевых инновационных проектов (чистая приведённая стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости).

Для Краснодарского края применяется комплексный рейтинг регионов РФ по уровню инновационности в АПК по 16 показателям, разделенным на группы: инновации (цифровизация, биотехнологии), меры государственной поддержки (субсидии, гранты), работа с кадрами (обучение молодых специалистов) и производственная деятельность (урожайность, объемы экспорта). По данным 2025 года, край лидирует по цифровизации: за последние пять лет введено более 10 животноводческих ферм общей мощностью свыше 15 тыс. голов КРС, включая роботизированные комплексы, а также внедрены системы ИИ для прогнозирования урожая и мониторинга посевов.

Для конкретизации влияния инновационной политики на развитие АПК Краснодарского края в статье систематизированы ключевые показатели, характеризующие инновационность отрасли в регионе. На их основе сформирована таблица 1, отражающая наиболее значимые направления реализации инновационной политики и её результатов.

Представленные в таблице 1 показатели позволяют соотнести направления инновационной политики с конкретными результатами. Высокий интегральный индекс инновационности АПК (56,4) в сочетании со значительными объёмами государственной поддержки (более 15–15,8 млрд руб. в 2025 г.) показывает, что регион активно использует инструменты госрегулирования для стимулирования внедрения инноваций. Финансирование кадровых программ, включая 95 млн руб. на стимулирующие выплаты и поддержку инновационных разработок, отражает попытку смягчить кадровый дефицит в аграрном секторе, однако сохраняющаяся напряжённость

на рынке труда свидетельствует о недостаточности этих мер для полного закрытия потребностей АПК. Лидирующие показатели по валовому сбору урожая (свыше 11,2–11,3 млн т) подтверждают, что инновационные решения и поддерживающие меры показывают производственные результаты, укрепляя позиции региона на российском агропродовольственном рынке.

Таблица 1 – Ключевые показатели инновационного развития АПК Краснодарского края (2025 г.)

Группа показателей	Ключевые индикаторы	Значение для Краснодарского края (2025, %)	Источник
Инновации	Интегральный индекс инновационности АПК	56,4 (четвертое место среди регионов РФ)	по данным рейтинга регионов по инновациям в АПК
Меры поддержки	Объём государственной поддержки АПК (субсидии и гранты)	более 15–15,8 млрд руб.	по данным органов управления АПК и СМИ о финансировании отрасли
Кадровая политика	Программы подготовки и поддержки кадров для АПК	95 млн руб. на стимулирующие выплаты и поддержку инновационных разработок	по данным региональных программ «Кадры для АПК»
Производство	Урожайность	свыше 11,2–11,3 млн т, лидерские позиции по сбору зерна в РФ	по данным официальной статистики и отраслевой отчётности

Интегральный индекс инновационности и производственные результаты отражают эффекты инновационной политики, тогда как объёмы государственной поддержки и параметры кадровых программ характеризуют используемые управленческие инструменты. Их сопоставление позволяет выявить как сильные стороны (цифровизация, масштабная господдержка, высокие производственные показатели), так и проблемные зоны (ограниченность кадрового потенциала, необходимость дальнейшего совершенствования институциональной среды и механизмов привлечения частных инвестиций).

В целом, теоретические основы управления инновационной политикой в АПК Краснодарского края подчёркивают необходимость баланса между государственным регулированием и рыночными стимулами, с опорой на эмпирические данные и региональные особенности. Проведённый анализ показал, что эффективность управления инновационной политикой в АПК региона определяется не только объёмами финансирования и набором используемых инструментов, но и способностью трансформировать их в устойчивый рост производственных и экспортных показателей.

Список использованных источников

1. Регионы – лидеры по инновациям в АПК // Сельские узоры. – 2026. URL: https://suzory.ru/news/analitika/2026-02-26/regiony-lidery-po-innovatsiyam-v-apk-4590422 (дата обращения: 05.03.2026).

2. В Краснодарском крае за 2025 г. собрали 11,2 млн тонн зерновых // Донской год. URL: https://www.dg-yug.ru/news/20208247.html (дата обращения: 05.03.2026).

3. Урожай зерна на Кубани превысил 11 млн т в 2025 г. // РБК Кубань. – URL: https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/68fcf2789a79475203d1508a (дата обращения: 06.03.2026).

4. Закон Краснодарского края от 05.04.2010 № 1946-КЗ «О государственной поддержке инновационной деятельности в Краснодарском крае» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: https://krasnodarpravo.ru/zakon/2010/04/05/n-1946-kz/ (дата обращения: 06.03.2026).

5. Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года // Ваэль. – 2020. – URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=1727 (дата обращения: 06.03.2026).

THE EFFECTIVENESS OF MANAGING INNOVATION POLICY IN THE REGIONAL AGRICULTURAL SECTOR

N.A. Izmailova

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia

The article analyzes the foundations of managing innovation policy in the agricultural sector of the Krasnodar Territory and approaches to assessing its effectiveness. A comprehensive approach is presented, based on an integral rating of the innovativeness of the agricultural sector in Russian regions and performance indicators of key innovative projects. The strengths (digitalization, state support) and problem areas (staff shortage, institutional barriers, lack of venture financing) are identified, defining the directions for improving the region's innovation policy.

Keywords: *innovation policy, agro-industrial complex of the Krasnodar Territory, innovation management, efficiency assessment, digitalization of agriculture, innovation profitability.*

УДК 338.12:004

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ: ПО ДЛЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИКИ В ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ МАСШТАБЕ

Т.Р. Кадыров, Л.Р. Нигматзянова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье рассматривается актуальная проблема интеграции цифровых инструментов в систему государственного стратегического планирования для обеспечения устойчивого развития экономики Российской Федерации. Анализируются ключевые классы программного обеспечения (ПО) для моделирования и сценарного прогнозирования, управления проектами и мониторинга показателей

устойчивого развития (УР). Особое внимание уделяется возможностям применения отечественного ПО, вопросам создания цифровых двойников региональных экономик и интеграции разрозненных данных. Определены основные вызовы и предложены направления адаптации цифровых инструментов для повышения эффективности реализации национальных целей и стратегических документов РФ в условиях новой технологической реальности.
Ключевые слова: *стратегическое планирование, устойчивое развитие, цифровые инструменты, экономическое моделирование, программное обеспечение, цифровой двойник, сценарный анализ, национальные проекты, экономика РФ.*

В контексте реализации национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и задач последующих периодов, а также в условиях геополитической турбулентности и санкционного давления, эффективность стратегического планирования становится критическим фактором. Традиционные методы планирования, основанные на статичных отчетах и экспертных оценках, зачастую не успевают за динамикой изменений. Цифровая трансформация управления экономикой предполагает внедрение специализированного программного обеспечения (ПО), способного обеспечить глубокую аналитику, многовариантное моделирование и оперативный мониторинг достижения целей устойчивого развития (УР). Данная статья посвящена анализу существующих и перспективных цифровых инструментов, применимых для задач стратегического планирования устойчивого развития экономики РФ.

Цифровые инструменты, релевантные для стратегического планирования УР, можно классифицировать по следующим основным группам:

1. ПО для макроэкономического и отраслевого моделирования и сценарного анализа. Эти системы позволяют строить комплексные эконометрические и балансовые модели (например, модели типа «затраты-выпуск»), оценивать последствия политических и экономических решений, проводить стресс-тестирование. Примеры: отечественные разработки («Мезозавр», инструменты на платформе «ГосПрогноз»), а также адаптированные методологии с использованием open-source сред (R, Python с библиотеками для экономического анализа).

2. ПО для управления программами, проектами и портфелями (УППП, PPM).Ключевые для реализации национальных проектов и государственных программ. Позволяют отслеживать сроки, бюджет, ресурсы, управлять рисками и обеспечивать сквозную отчетность. Актуально развитие отечественных аналогов (например, на базе «1С» или специализированных решений типа «ПитерСофт: Управление проектами»), замещающих иностранные продукты.

3. Платформы для мониторинга и аналитики показателей устойчивого развития (ESG и SDG). Инструменты для сбора, агрегации, визуализации и анализа данных по сотням показателей УР (экологических, социальных, экономических). Включают системы бизнес-аналитики (BI-системы), такие как «Yandex DataLens», Tableau (где возможно) или российские Аналитические платформы.

4. Геоинформационные системы (ГИС) и платформы «умного города/региона».Обеспечивают привязку данных УР к территории, что критически важно для пространственного планирования, оценки экологической нагрузки, развития инфраструктуры.

5. Технологии создания «цифровых двойников» экономических систем. Это наиболее сложный и перспективный класс инструментов, предполагающий создание динамической виртуальной копии региона, отрасли или национальной экономики, которая обновляется в реальном времени на основе потоков данных и позволяет имитировать поведение системы при различных воздействиях.

В светствии с политикой импортозамещения, развитие и внедрение российского ПО является стратегическим приоритетом. Ключевые преимущества отечественных решений – адаптация под национальную нормативно-правовую базу, учет специфики российских статистических форматов и обеспечение кибербезопасности. Однако существуют и вызовы:

– Фрагментация данных: критическая информация находится в ведомственных «силосах» (Росстат, министерства, региональные органы власти, госкомпании).

– Нехватка стандартов: отсутствие единых стандартов описания и передачи данных, особенно в контексте показателей УР.

– Квалификация кадров: дефицит специалистов, способных работать одновременно с экономикой, устойчивым развитием и сложными цифровыми инструментами.

Решение видится в развитии государственных интеграционных платформ и платформ обмена данными (Data Marketplace). Создание безопасной федеральной платформы, агрегирующей ключевые данные от ведомств и регионов в разрезе показателей УР, станет «цифровым фундаментом» для любого аналитического ПО. На этом фундаменте могут работать как централизованные системы для федерального центра, так и региональные «цифровые двойники».

Рассмотрим гипотетический пример применения инструментов моделирования для планирования УР в регионе, зависящем от добывающей промышленности.

Цель моделирования	Оценка эффектов от диверсификации экономики через развитие агропромышленного кластера и туризма.
Используемые инструменты	Макроэкономическая модель региона (балансовый подход), ГИС для анализа земельных и рекреационных ресурсов, PPM-система для планирования инфраструктурных проектов.
Входные данные	Статданные Росстата, кадастровая информация, отраслевые реестры, прогнозы рынков.
Процесс	1. В модели задаются различные сценарии инвестиций в новые отрасли. 2. Оцениваются мультипликативные эффекты на ВРП, занятость, налоговые доходы. 3. Анализируется воздействие на экологические показатели (водопотребление, выбросы).

	4. В ГИС определяются оптимальные локации для размещения объектов. 5. Ключевые проекты и KPI переводятся в PPM-систему для контроля реализации.
Результат	Обоснованный стратегический выбор сценария, комплексный план действий с измеримыми целевыми показателями и привязкой к территории.

Для эффективного внедрения цифровых инструментов предлагаются следующие направления работы:

1. Разработка и утверждение единого цифрового классификатора показателей УР РФ, гармонизированного с международными подходами, но отражающего национальные приоритеты.

2. Создание пилотных «цифровых двойников» для нескольких регионов-лидеров с последующим тиражированием успешного опыта. Это должно быть задачей государственно-частного партнерства.

3. Стимулирование разработки и сертификации отечественного ПО для стратегического планирования через госзаказ, гранты и создание эталонных моделей данных.

4. Интеграция вопросов работы с цифровыми инструментами планирования УРв программы подготовки и повышения квалификации госуправленцев и экономистов.

5. Обеспечение открытости и прозрачности части агрегированных данных и результатов модельных расчетов для научного и экспертного сообщества, что повысит качество прогнозов и доверие к ним.

Цифровые инструменты стратегического планирования перестали быть опцией и стали необходимостью для обеспечения устойчивого развития экономики России в XXI веке. Их корректное применение позволяет перейти от реактивного управления к проактивному, основанному на данных, моделях и сценариях. Успех зависит не столько от закупки конкретного ПО, сколько от построения целостной цифровой экосистемы, включающей данные, платформы, отечественные программные решения и квалифицированных специалистов. Стратегическое планирование, усиленное цифровыми технологиями, может стать ключевым фактором достижения национальных целей, повышения конкурентоспособности и обеспечения долгосрочной устойчивости социально-экономической системы Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Бахтизин А.Р., Сушко Е.Д., Хабриев Б.Р., Макаров В.Л., Ильин Н.И. Программно-аналитический комплекс «МЕБИУС» – инструмент планирования, мониторинга и прогнозирования социально-экономической системы России // Искусственные общества. – 2020. – Т. 15. – № 4. – С. 10.

2. Верников В.А., Коноваленко И.Е. Инструментарий стратегического планирования развития производственных структур // Экономика и социум: современные модели развития. – 2024. – № 2. – С. 169–188.

3. Марабаева Л.В., Бояркина Т.А. Стратегическое управление технологическим развитием промышленного предприятия на основе концепции устойчивого

развития: предпосылки и обоснование // Инновационная деятельность. – 2022. – № 1(60). – С. 30–38.

4. Пыткин А.Н. Формирование направлений и приоритетов стратегического развития пространственно-отраслевой структуры региона с учётом информатизации российской экономики // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 6. – С. 1361–1372.

DIGITAL TOOLS FOR STRATEGIC PLANNING: SOFTWARE FOR MODELING AND MANAGING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION

T.R. Kadyrov, L.R. Nigmatzyanova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

This article examines the pressing issue of integrating digital tools into the state strategic planning system to ensure sustainable economic development in the Russian Federation. Key software classes for modeling and scenario forecasting, project management, and monitoring of sustainable development indicators are analyzed. Particular attention is paid to the potential applications of domestic software, the creation of digital twins of regional economies, and the integration of disparate data. The article identifies key challenges and proposes ways to adapt digital tools to improve the effectiveness of implementing national goals and strategic documents of the Russian Federation in the new technological reality.

Keywords: *strategic planning, sustainable development, digital tools, economic modeling, software, digital twin, scenario analysis, national projects, Russian economy.*

УДК 005

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ И ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

А.Э. Капитонов, М.В. Сафронов

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М.Ф. Решетнева,
г. Красноярск, Россия

Технологическая устойчивость является не просто технической характеристикой, а фундаментальным фактором, определяющим финансовую стабильность, конкурентоспособность и перспективы развития предприятия. Данная статья посвящена систематизации теоретических основ, определению ключевых принципов и требований к построению эффективной системы управления технологической устойчивостью на машиностроительных предприятиях.

Ключевые слова: *технологическая устойчивость, принципы управления технологической устойчивостью, требования к управлению технологической устойчивостью.*

В современном машиностроительном производстве одним из ключевых аспектов является обеспечение технологической устойчивости процессов производства. Технологическая устойчивость позволяет минимизировать риски возникновения сбоев и дефектов в производственном процессе, обеспечивая стабильное качество продукции и эффективность производства.

Технологическая устойчивость машиностроительного производства – это способность производственной системы сохранять свою эффективность и высокое качество продукции при изменяющихся условиях внутренней и внешней среды. В условиях современных экономических реалий, когда предприятия подвергаются постоянным изменениям и рискам, управление технологической устойчивостью становится одной из ключевых задач для гарантии успешного функционирования [3].

Принципы управления в самом общем виде можно трактовать как нормы, закономерности и правила, изначальные в отношении процесса управления, сформированные на основании уровня развития и сущности общества и его производительных сил, выполнение которых будет способствовать решению задач и выполнению поставленных перед обществом целей [2]. Принципы управления – это руководящие правила, которые определяют базовые требования к структуре, организации и системе управления.

В процессе исследования установлены принципы управления технологической устойчивостью машиностроительного предприятия, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Принципы управления технологической устойчивостью машиностроительного производства

Принципы	Задачи и меры по реализации принципов	Результаты по обеспечению устойчивости предприятия
Постоянное совершенствование организации производства	Наличие и реализация стратегии и индикативного плана постоянной модернизации и совершенствования организации производства. Освоение принципов групповой технологии (GT), тотального управления качеством (TQC) и планирования материальных ресурсов (MRP). Внедрение системы управления источниками поставок (SCM).	Создание способности предприятия воспринимать достижения науки и техники. Обеспечение наиболее полной отдачи внедряемых технологий, переход от экстенсивного к интенсивному производству.
Наукоемкость производства	Сильная стратегия перехода на инновационный путь развития. Наращивание НИР и НИОКР потенциала предприятия. Результаты НИР как плановый источник продуктовых и процессных инноваций.	Рост патентной активности. Увеличение доли вновь созданного продукта в общем объеме выпуска продукции. Увеличение времени нахождения продукции на рынке.

Продолжение таблицы 1

	Целенаправленный рост затрат на R&D и меры по повышению эффективности НИР. Наличие системы оценки и стимулирования научной и творческой активности работников предприятия.	Ускорение обновления основных фондов и их фондоотдача.
Коммерциализация. Удовлетворение требований потребителя	Решение задач коммерциализации на всех этапах инновационного цикла, по всем звеньям производственно-сбытовой цепочки. Решение проблем производителя через решение проблем потребителя. Освоение системы управления отношений с потребителем (CRM). Вклад каждого подразделения в повышение конкурентного.	Устойчивое развитие предприятия в условиях конкуренции на основе гармонизации интересов потребителя и производителя. Рост чиста постоянных покупателей.
Компьютеризация производства и использование информационных технологий (ИТ)	Наращивание уровня компьютеризации по всей производственно-сбытовой цепочке поэтапным внедрением программных продуктов и ИТ как подсистем будущей системы компьютерной интеграции производства (CIM). Повышение компьютерной грамотности работников и умение использовать электронные технологии интеграции и автоматизации материальных потоков. Внедрение цифровых технологий и системы планирования производственных потребностей.	Обеспечение устойчивости в условиях постоянно меняющегося рынка. Рост производительности труда, обеспечение качества продукции и снижение издержек. Экономия рабочего времени, рациональное использование ресурсов.
Владение современными подходами в менеджменте	Переход на матричную функционально-иерархическую и горизонтально-процессную систему управления с установлением ответственного по процессам. Внедрение системы управления человеческими ресурсами (HRM), принципов расширения и обогащение работы, и повышение качества жизни работников. Вовлечение исполнителей в процесс принятия решений. Интеграция информационных потоков для принятия решений. Проведение реинжиниринга: бизнес-процесс редизайн Внедрение и развитие системы менеджмента качества.	Более высокая предсказуемость результатов производства и сбыта. Своевременное, на более ранней стадии выявление проблем и их решение, новаторский, аналитический тип руководителей производства. Повышение роли человеческого фактора. Эффективность принятия управленческих решений. Повышение качества выпускаемой продукции.

Окончание таблицы 1

Развитие человеческого потенциала, творческого начала и инновационность кадров	Развитие постоянно действующей системы развития человеческого потенциала, поощряющей творческий рост и инновационность кадров. Наличие системы периодической аттестации сотрудников и вознаграждение по ее результатам. Наличие системы вознаграждения за рационализаторские предложения и идеи, принятые к реализации.	Рост творческой активности работников на своих рабочих местах и в целом по предприятию. Рост количества продуктовых и процессных инноваций. Рост эффективности производства и сбыта.

Анализ принципов позволяет выявить следующие ключевые требования к управлению технологической устойчивостью:

1. Анализ рисков. Необходимо проводить регулярный, многофакторный анализ возможных рисков, связанных как с внутренними процессами, так и с внешними факторами. Требуется переход от реактивного устранения последствий к проактивному управлению.

2. Стандартизация процессов. Разработка и внедрение стандартных операционных процедур (СОП) позволяет повысить уровень контроля и предсказуемости производственных процессов, что способствует их устойчивости. Однако, в современных условиях этого недостаточно. Необходима интеграция стандартов в единую цифровую платформу, обеспечивающую прозрачность, возможность удаленного мониторинга и быстрой корректировки параметров производства в режиме реального времени.

3. Непрерывное обучение и развитие персонала. Человеческий фактор играет ключевую роль в устойчивости производства. Требование заключается не просто в периодическом повышении квалификации, а в формировании культуры непрерывного обучения. Необходимо создавать внутренние центры компетенции, внедрять программы наставничества и кросс-функционального обмена опытом. Сотрудники должны уметь работать на новом оборудовании, владеть цифровыми инструментами и принимать решения в нестандартных ситуациях.

4. Развитие кросс-функционального взаимодействия. Эффективное сотрудничество между различными департаментами и специалистами позволяет интегрировать различные аспекты управления и повышает уровень адаптивности компании к изменениям.

5. Формирование устойчивых и диверсифицированных цепочек поставок. Обеспечение устойчивости всей цепочки поставок – от поставщиков сырья до конечного потребителя – критически важно для уменьшения уязвимостей и повышения общей надежности производственного процесса.

6. Внедрение интеллектуальных систем мониторинга и обратной связи. Требованием является внедрение автоматизированных систем сбора

данных (АСУП, MES-системы), датчиков промышленного интернета вещей (*IIoT*) и систем предиктивной аналитики. Эти инструменты позволяют отслеживать ключевые показатели эффективности оборудования, прогнозировать возможные поломки и оперативно получать обратную связь о состоянии процессов, минимизируя время простоя.

Управление технологической устойчивостью в машиностроительном производстве требует комплексного подхода, который объединяет инженерные, экономические, социальные и управленческие дисциплины. Современное предприятие должно строить свою стратегию на основе глубокого анализа рисков, инвестиций в человеческий капитал, цифровой трансформации и выстраивания надежных партнерских связей.

Внедрение описанных выше требований и выполнение указанных требований создает основу для устойчивого развития предприятий и позволит им успешно справляться с вызовами, возникающими на рынке.

Список использованных источников

1. Апенько С.Н., Фомина Ю.А. Оценка управления устойчивостью в организации // Фундаментальные исследования. 2019. № 12-1. С. 14-18. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42614 (12.06.2026).

2. Тополева Т.Н. Исследование принципов и факторов устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник НГИЭИ. – 2018. – № 6. – с. 85-96. (12.06.2026).

3. Васильев, В.Н. Технологическая устойчивость предприятия / В.Н. Васильев // Российское предпринимательство. – 2006. – Т. 7, № 4. – С. 26-32. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://1economic.ru/lib/1623. (12.06.2026).

DEFINITION OF REQUIREMENTS AND PRINCIPLES OF TECHNOLOGICAL STABILITY MANAGEMENT OF MACHINE-BUILDING PRODUCTION

A.E. Kapitonov, M.V. Safronov

Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev,

Krasnoyarsk, Russia

Technological stability is not just a technical characteristic, but a fundamental factor determining the financial stability, competitiveness and long-term survival of an enterprise. This article is devoted to the systematization of the theoretical foundations, the definition of key principles and requirements for building an effective management system for technological stability in machine-building enterprises.

Keywords: *technological stability, principles of technological stability management, requirements for technological stability management.*

УДК 330.1

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.П. Карпова

Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Исследование уровня реализации функций управления ориентировано на поиск резервов повышения эффективности экономических систем типа «организация» для оценки уровня решения задач в рамках процессного управления и состояния его структурных атрибутов. Выявление существующих проблем и определение предложений по их устранению с использованием выбранных методологических инструментов способно модернизировать использование подпроцесса управления компетентностью специалистов для повышения результативности деятельности выбранной организации в целом.

Ключевые слова: *организация, задачи управления, компетентность специалистов, проблемы, предложения, параметры, опасность, целесообразность.*

Управленческая деятельность является одним из актуальных видов профессиональной деятельности в рамках процессного управления в экономических системах (ЭС) типа «организация», обладает едиными отличительными чертами и характеристиками [3, 15]. Среди которых: редкость и непредсказуемость деятельности человека в конкретных условиях, умение приспособления к меняющимся условиям, способность к целеполаганию, самоорганизации и прогрессу личностного роста [1, 2, 14].

Изучение эффективности управленческой деятельности представляется особенно важным с точки зрения той роли, которую играют факторы эффективности в достижении результатов деятельности организации.

Данное исследование выполнено на основе ОАО «Весна» – российской парфюмерно-косметической организации, производящей моющие средства, стиральные порошки, мыло, зубные пасты. ОАО «Весна» входит в тройку лидеров российского рынка средств личной гигиены и бытовой химии.

Рассмотрим фактическое состояние функций управления в рамках подпроцесса управления компетентностью специалистов организации. На основе работ [5, 6] был определен комплекс функциональных задач управления (ФЗУ) данного подпроцесса управления в рвамках ЭС типа «организация».

Каждая функция управления важна в процессе выполнения технологий рещения ФЗУ специалистами организации в рамках операционной деятельности [12]. В результате исследования выполнения технологий решения ФЗУ подпроцесса управления компетентностью специалистов ОАО «Весна» были выявлены проблемы при его реализации, которые по работе [4, 8] представлены в табл. 1.

Таблица 1. Проблемы, выявленные в ФЗУ подпроцесса управления компетентностью специалистов ОАО «Весна»

Наименование проблемы	Причины возникновения	Ожидаемые последствия
нормирование компетентности специалистов		
Нарушения в документах по нормированию параметров оценки компетентности специалистов	использование морально устаревших методических материалов отсутствие должного уровня компетенции нормировщиков	недостоверные оценки компетеннтностс специалистов при аттестации
прогнозирование компетентности специалистов		
Неопределенность объема затрат на развитие компетентности специалистов	некомпетентные сотрудники, отсутствие учета и анализа их деятельности их аттестации, передача их в базу данных	редкое выполнение задачи прогнозирования оценки компетентности специалистов
планирование компетентности специалистов		
Несоблюдение сроков планирования повышения компетентности специалистов	не определена четкая периодичность решения задачи планирования для каждого подразделения, не выявлены временные рамки	срыв сроков планирования задач подпроцесса управления
организация компетентности специалистов		
Отсутствие условий для развития компетентности специалистов в подразделениях	потеря взаимосвязи между функциональными подразделениямисторонами, ошибки в результатах решения задач	отстствие вовлеченности сотрудников в процессное управление, некомпетентное распределение ответственности
учет компетентности специалистов		
Не учтены все аспекты регистрации уровня компетентности специалистов в рамках аттестации	не указаны задачи оценки и развития компетентности специалистов для карьеры специалистов	цели процесса управления персоналом не достигнуты, отсутствие приобретения опыта
анализ компетентности специалистов		
Не исследуются особенности и тенденции изменения уровня компетентности специалистов	не выявлены свойства и характеристики задач подпроцесса управления по установленным показателям	не сопоставлены свойства и характеристики параметов компетентности специалистов
контроль компетентности специалистов		
Не выявлены отклонения установленных показателей уровня компетентности специалистов	не назначены ответственные лица, не выявлены временные рамки, нет нормативов по показателям работы комиссии по аттестации	назначение ответственных лиц, выявлены временные рамки, выбраны нормативы по показателям компетентности
регулирование компетентности специалистов		
опоздание реагированияя на отклонения от заданных параметров компетентности специалистов	воздействие внешней и внутренней среды на операционный процесс, наличие новых работников	требуется повышение ответственности на наличие отклонений от заданных параметов или нарушение сроков аттестации

Окончание табл. 1

координация кадровой политики и компетентности специалистов		
неслаженность работы отдела кадров и функциональных подразделений организации	нет воздействия на специалистов отдела кадров и функциональных служб в подпроцессе управления компетентностью специалистов	Отсутствие взаиодействия служб организации, нарушение положений кадровой политики организации

В результате исследования проблем выявлены причины их возникновения, а также ожидаемые их последствия, если ничего не предпринимать в рамках деятельности выбранной организации. Предложения для устранения проблем в атрибутах ФЗУ подпроцесса управления компетентностью специалистов ОАО «Весна» по работе [7, 9] представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Предложения по развитию атрибутов ФЗУ подпроцесса управления компетентностью специалистов ОАО «Весна»

наименование предложения	средства реализации	ожидаемые результаты
нормирование компетентности специалистов		
Повынение достоверности оценки компетенntности специалистов при аттестации	поиск или разработка методических материалов по нормированию компетенntности специалистов при аттестации	высокая обоснованность нормативов компетентности специалистов, рост производительности
прогнозирование компетентности специалистов		
Своевременное выполнение задачи прогнозирования оценки компетентности специалистов	разработка методических материалов по выполнению задачи прлгнозирования оценки компетентности специалистов	обоснованное выполнение задачи прогнозирования оценки компетентности специалистов
планирование компетентности специалистов		
Выполнение сроков планирования всех задач данного подпроцесса управления	закрепление задачи планирования за конкретнымспециалистом	полнота выполнение всех задач в срок с заданным качеством
организация компетентности специалистов		
Обеспечение вовлеченности сотрудников в процессное управление	назначение ответственних лиц, распределение ответственности в отделе кадров	достоверность выполнение задач управления в срок с заданным качеством
учет компетентности специалистов		
Обеспечение постоянного решения задач подпроцесса управления на основе приобретенного опыта	разработка методических материалов, четкое формулирование критериев оценки компетентности специалистов	своевременное выполнение всех задач управления в срок с заданным качеством
анализ компетентности специалистов		
Сопоставление свойств и характеристик компетентности специалистов с заданными параметрами	методы оценки свойств и характеристик специалистов, выявление свойств специалистов по установленным показателям	повышение производительности труда, отсутствие убытков организации

Окончание табл. 2

контроль компетентности специалистов		
Назначение ответственных лиц за соблюдением временных рамок от нормативов показателей компетентности специалистов	назначение ответственных диц, выявление временных рамок, анализ нормативов по показателям работы	снижение отклонений от нормативов показателей компетентности специалистов
регулирование компетентности специалистов		
Повышение ответственности на наличие отклонений от заданных параметров или нарушение сроков аттестации специалистов	своевременна поставка ресурсов для технологии оценки компетентности	рост производительности труда специалистов
координация кадровой политики и компетентности специалистов		
Повышение уровня взаимодействия служб организации, выполнение кадровой политики организации	выполнение положений кадровой политики, формирование резерва специалистов и управленцев	слаженный коллектив, благоприятная атмосфера в организации

На основе выработанных предложений принимаются решения о развитии организации, которые связаны с устранением выявленных проблем в рамках исследования фактического состояния ФЗУ выбранного подпроцесса управления ОАО «Весна». Для определения опасности существования проблем состояния ФЗУ подпроцесса управления организации по работе предложены показатели: важность (Bi), сложность исследования (Сиi), необходимость устранения (Di), компетентность понимания (Ki) i-ой проблемы в деятельности организации.

Оценка опасности i-ой проблемы (Oi) представляет собой показатель необходимости исследования и воздействия на проблему для её устранения в ОАО «Весна». Расчет значений оценок опасности каждой i-ой проблемы (Oi) определяется по формуле Oi = (Bi + Di – sСиi)Ki , где s – коэффициент соотношения параметров Bi и Сиi, (в нашем случае s = 0,5).

Значения оценок параметров выявленных проблем во всех атрибутах в рамках исследования фактического состояния ФЗУ выбранного подпроцесса управления ОАО «Весна» по работам [11, 12] представлены в табл. 3.

По итогам расчётов самыми опасными проблемами являются нарушения в документах по нормированию параметров оценки компетентности специалистов и опоздание реагированияя на отклонения от заданных параметров компетентности специалистов.

Оценка целесообразности реализации предложений в рамках управления организацией важность, сложность реализации, обеспеченность реализации и компетентность понимания предложений. Оценка целесообразност реализации рассчитывается по формуле: Цi = (Bi + Oi – sCyi)Ki, где s – коэффициент соотношения параметров Bi и Cyi, нашем случае s = 0,5). Фрагмент оценок целесообразности предложений развития ФЗУ выбранного подпроцесса управления ОАО «Весна» представлен в табл. 3.

Таблица 3 – Оценка параметров проблем
в рамках исследования фактического состояния ФЗУ
выбранного подпроцесса управления ОАО «Весна»

Наименование проблемы	Значение параметров				
	важность (Bi)	сложность исследования (Cиi)	необходимость устранения (Di)	компетентность понимания (Ki)	опасность (Oi)
Нарушения в документах по нормированию параметров оценки компетентности специалистов	10	6	10	3	51
Неопределенность объема затрат на развитие компетентности специалистов	5	3	8	2	23
Несоблюдение сроков планирования повышения компетентности специалистов	10	5	9	1	16,5
Отсутствие условий для развития компетентности специалистов в подразделениях	7	4	10	3	45
Не учтены все аспекты регистрации уровня компетентности специалистов в рамках аттестации	7	8	10	2	26
Не исследуются особенности и тенденции изменения уровня компетентности специалистов	6	8	5	1	7
Не выявлены отклонения установленных показателей уровня компетентности специалистов	9	5	10	2	33
Опоздание реагированияя на отклонения от заданных параметров компетентности специалистов	10	7	10	3	49,5
Неслаженность работы отдела кадров и функциональных подразделений организации	7	6	8	2	24

По результатам экспертизы наиболее актуальными для разработки и внедрения в ОАО «Весна» и с высокой оценкой целесообразности реализации признаны предложения: выполнение сроков планирования всех задач данного подпроцесса управления назначение ответственных лиц за соблюдением временных рамок и нормативов показателей компетентности специалистов.

Таблица 4 –Оценка параметров предложений в ФЗУ подпроцесса управления компетентностью специалистов ОАО «Весна»

Наименование предложения	Значение параметров				
	важность (Bi)	сложность реализации (Cyi)	обеспеченность реализации (Oi)	компетентность понимания (Ki)	полезность реализации (Ці)
Повынение достоверности оценки компетеннтностс специалистов при аттестации	7	5	10	2	29
Своевременное выполнение задачи прлгнозирования оценки компетентностиспециалистов	10	7	9	2	31
Выполнение сроков планирования всех задач данного подпроцесса управления	10	3	10	3	55,5
Обеспечение вовлеченности сотрудников в процессное управление, компетентное распределение ответственности в отделе кадров	7	4	7	2	24
Обеспечение постоянного решения задач подпроцесса управления на основе передового опыта	6	10	7	1	8
Сопоставленение свойств и характеристик компетентности специалистов с заданными параметрами	7	7	6	2	19
Назначение ответственных лиц за соблюдением временных рамок и нормативов показателей компетентности специалистов	10	6	9	3	48
Повышение ответственности на наличие отклонений от заданных параметов или нарушение сроков аттестации специалистов	5	4	5	1	8
Повышение уровня взаиодействия служб организации, выполнение положений кадровой политики организации	7	5	9	2	27

Выполненная работа по выработке предложений по устранению существующих проблем или развития атрибутов управленческой деятельно-

сти организации, средств реализации и ожидаемых результатов в организации очень важна. На основе выработанных предложений принимаются решения о дальнейшем развитии организации.

Таким образом, проведенное исследование показало, что не все выявленные проблемы являются критическими для ОАО «Весна» и не все инновационные предложения являются актуальными реализации на практике в ближайшее время, в то же время существует необходимость формирования и обсуждения приоритетов для всех выявленных проблем и разработанных предложений на основе интегральных оценок.

Список использованных источников

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
2. Александров В.А., Тромпет Г.М, Александрова Н.А. Актуальные проблемы развития технологий обучения в современных условиях // Педагогический менеджмент и прогрессивные технологии образования. – Пенза, 2021. – С. 17-18.
3. Герасимов Б.Н. Глава 1. Методология коллективной мыследеятельности для реализации управленческих процессов // Методология и технологии в образовательных процессах. – Пенза: СНИУ, 2021. – С. 14-34.
4. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – №4. – С. 4-17.
5. Герасимов Б.Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. – 2024. – № 2(41). – С. 45-51.
6. Герасимов Б.Н. Инновационное реформирование структуры процессного управления в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2025. – № 2. – С. 4-17.
7. Герасимов Б. Функции управления: состав, содержание, параметры // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 7. – С. 91-100.
8. Герасимов Б.Н. Развитие профессионализма управленцев // Управленческие науки. – 2015. – № 4. – С. 90-101.
9. Герасимов Б.Н., Чуриков Ю.В. Команда топ-менеджеров: структура, технологии, развитие. – Самара: МАКУ, ПДЗ, 2006. – 163 с.
10. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 12-37.
11. Карпова Т.П. Методологическое обеспечение процесса управления развитием специалистов: подпроцесс управления развитием личности специалистов организации // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2026. – № 6 (260). – С. 84–94.
12. Карпова Т.П. Исследование и построение системы управления развитием персонала организации // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 95-118.
13. Карпова Т.П. Формирование системы развития специалистов организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 99-122.

14. Макарова Е.А. Ключевые технологии цифровой трансформации в сфере HR: тенденции в сфере управления персоналом в России // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. – №1(115).

15. Шастов А.А. Эффективное управление человеческими ресурсами: современные подходы // Актуальные исследования. – 2024. – № 7(189). – Ч. III. – С. 37-43.

STUDY OF THE LEVEL OF IMPLEMENTATION OF THE SUB-PROCESS OF MANAGING THE COMPETENCE OF ORGANIZATION'S SPECIALISTS

T.P. Karpova

Samara University of Public Administration «International Market Institute», Samara, Russia

Study of the level of implementation of management functions is aimed at identifying reserves for improving the efficiency of economic systems of the "organization" type in order to assess the level of task resolution within the framework of process management and the state of its structural attributes. Identifying existing problems and determining proposals for their elimination using the selected methodological tools can modernize the use of the sub-process of managing specialists' competence to improve the overall performance of the selected organization.

***Keywords**: organization, management tasks, specialist competence, problems, proposals, parameters, danger, expediency.*

УДК 343.34

СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВЫЕ МОДЕЛИ УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ТЕРРОРИЗМ В ЗАРУБЕЖНЫХ ГОСУДАРСТВАХ

Ф.С. Келоева[1], М.М. Дадашов[1], С.А. Ходжалиев[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье сопоставляются отдельные подходы зарубежных государств к установлению ответственности за террористическую деятельность и предупреждению связанных с ней преступлений. Рассматриваются модели США, Германии, Великобритании, Франции, Китая и государств Европейского союза. Особое внимание уделено различиям в определении терроризма, ответственности за несообщение о преступлении, профилактическим ограничениям прав лиц, подозреваемых в причастности к террористической деятельности, а также регулированию распространения террористического содержания в цифровой среде.

***Ключевые слова:** терроризм, уголовная ответственность, зарубежное уголовное право, несообщение о преступлении, профилактика терроризма, кибертерроризм.*

Развитие международных террористических сетей постепенно меняет и само содержание уголовно-правового противодействия терроризму. Проблема давно не ограничивается наказанием лица, которое непосредственно совершило взрыв, захват заложников или иное насильственное действие. Законодатель сталкивается с вербовкой, информационной поддержкой, финансированием, несообщением о готовящемся преступлении и распространением террористического содержания через интернет.

Сопоставление подходов США, Китая, России и ЕС показывает, что универсального юридического понимания терроризма не сложилось. В американском подходе заметен акцент на насилии и политической направленности, а также на внешнем характере ряда террористических угроз. Европейская модель теснее связывает терроризм с уголовно наказуемым насилием внутри существующей системы права. Китайское законодательство, напротив, использует более широкие формулировки, оставляя государству значительную свободу при определении характера террористической угрозы. Авторы сравнительного анализа связывают подобные различия с национальной практикой, историей террористических угроз и особенностями внутренней безопасности [1, с. 342–348].

На взгляд автора, принципиальной проблемой здесь становится предсказуемость ответственности. Широкая норма удобна для государства, поскольку позволяет охватить больше форм опасного поведения. Но одновременно возрастает риск того, что граница между террористическим преступлением, экстремистским проявлением и иным политически мотивированным деянием начнет зависеть от слишком свободной интерпретации. В уголовном праве подобная гибкость имеет высокую цену.

Именно поэтому для сравнительного анализа важна не жесткость законодательства сама по себе. Гораздо существеннее понять, насколько четко национальная норма объясняет, какие действия, цели и последствия превращают общеуголовное преступление в террористическое.

Особый интерес представляет ответственность за несообщение о преступлении. Такой механизм переносит уголовно-правовое воздействие на значительно более раннюю стадию. Государство реагирует уже не только на исполнителя или пособника, но и на лицо, которое располагает сведениями об опасном преступлении и сознательно не передает их компетентным органам.

С.А. Сабатов приводит показательный пример американского законодательства. Федеральная норма предусматривает, что лицо, которое знает о преступлении, подсудном федеральному суду, скрывает такие сведения и не сообщает их властям, может быть наказано штрафом или лишением свободы сроком до трех лет [2, с. 24]. Автор приводит формулировку, согласно которой виновный «наказывается штрафом или тюремным заключением на срок до трех лет, либо и то и другое» [2, с. 24].

Немецкая модель устроена иначе. Параграф 138 Уголовного уложения ФРГ связывает ответственность с несообщением о планируемых тяжких преступлениях, среди которых государственная измена, убийство, геноцид,

преступления против человечности и некоторые иные особо опасные деяния. При этом законодатель предусматривает исключения для отдельных категорий лиц, включая священнослужителей и представителей профессий, связанных с охраняемой тайной [2, с. 25].

Сравнение показывает важную деталь. Сам институт несообщения существует в разных правовых семьях, однако государства по-разному определяют предел обязанности гражданина содействовать предотвращению преступления. На взгляд автора, именно перечень деяний и система исключений имеют здесь большее значение, чем сам факт наличия уголовной ответственности.

Слишком широкая обязанность сообщать о любом преступлении способна превратить норму в общий инструмент уголовного контроля. Связь ответственности с ограниченным кругом наиболее опасных преступлений делает ее юридически более понятной и сохраняет профилактический смысл.

Еще дальше от классической уголовной репрессии находятся профилактические ограничения, применяемые к лицам, чья причастность к терроризму предполагается, но еще не подтверждена обвинительным приговором. Подобные меры особенно развиты в Великобритании и Франции.

Г.Б. Романовский и В.Г. Романовский рассматривают целый набор таких ограничений. Речь идет об обязанности проживать в определенном месте, регулярно являться в полицию, не посещать отдельные районы, не покидать государство, ограничивать использование имущества, средств связи и интернета. При этом авторы напоминают, что «предупреждение теракта является главной целью правоохранительной системы любой страны» [4, с. 42].

Но сравнительный анализ выявляет существенное отличие процедур. В Великобритании ограничения вводятся при участии суда. Во Франции ряд мер может первоначально применяться министром внутренних дел, после чего заинтересованное лицо получает возможность обжалования в административном порядке [4, с. 41–50].

Данный опыт нельзя оценивать только с позиции эффективности. Ограничение передвижения, пользования связью или доступа к финансовым инструментам непосредственно затрагивает базовые права человека. Поэтому значение имеет не только наличие подозрения, но и процедура его проверки.

Представляется, что судебный контроль здесь играет роль самостоятельной гарантии. Чем раньше государство вмешивается в поведение человека и чем меньше доказанность его преступной деятельности, тем выше должна быть процессуальная защищенность.

Интернет значительно усложнил традиционную конструкцию ответственности. Террористическая деятельность в цифровой среде может выражаться в распространении пропаганды, вербовке, сборе средств, координации участников и передаче информации. Территория совершения такого деяния становится условной.

Т.Н. Литвинова показывает, что Россия и Европейский союз используют различные подходы к ограничению нежелательной информации. Российская модель активнее опирается на блокировку ресурсов. Европейские государства традиционно осторожнее относятся к прямому государственному контролю интернет-пространства. При этом техническая мера не решает проблему полностью. Автор прямо отмечает, что «техническая блокада не может быть единственным и самым эффективным методом противодействия враждебной пропаганде в Интернете» [3, с. 41].

Этот вывод представляется особенно важным. Блокировка конкретного сайта устраняет площадку, но не уничтожает сеть контактов, идеологический материал и аудиторию. Контент быстро переносится на другую платформу, в закрытый канал или мессенджер. Поэтому цифровое противодействие требует сочетания правовых, технических и профилактических средств.

Список использованных источников

1. Чжан Цзыхао, Савкин Д. А. Подходы к пониманию явления терроризм и сравнительный анализ его определения в ключевых юрисдикциях мира // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. – 2020. – Т. 20. Вып. 3. – С. 342–348.

2. Сабатов С.А. Несообщение о преступлении в законодательстве зарубежных стран // Полицейская и следственная деятельность. – 2019. – № 1. – С. 23–28. – DOI 10.25136/2409-7810.2019.1.28719.

3. Литвинова Т.Н. Европейская и российская политики противодействия кибертерроризму на примере борьбы с кибер-джихадом // Национальная безопасность / nota bene. – 2020. – № 3. – С. 32–43. – DOI 10.7256/2454-0668.2020.3.30197.

4. Романовский Г.Б., Романовский В.Г. Пределы ограничения прав человека при осуществлении профилактики террористической деятельности в России и за рубежом // Всероссийский криминологический журнал. – 2019. – Т. 13. № 1. – С. 41–50. – DOI 10.17150/2500-4255.2019.13(1).41-50.

COMPARATIVE LEGAL MODELS OF CRIMINAL LIABILITY FOR TERRORISM IN FOREIGN STATES

F.S. Keloyeva[1], M.M. Dadashov[1], S.A. Khodzhaliev[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technological University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

The article compares selected approaches used by foreign states to establish liability for terrorist activities and to prevent related offences. The legal models of the United States, Germany, the United Kingdom, France, China, and the Member States of the European Union are examined. Particular attention is paid to differences in the legal definition of terrorism, liability for failure to report a crime, preventive restrictions imposed on persons suspected of involvement in terrorist activities, and the regulation of terrorist content in the digital environment. The analysis shows that differences between national models emerge at the level of the very definition of terrorism and subsequently influence the scope of criminal liability and the range of preventive measures.

Keywords: *terrorism, criminal liability, foreign criminal law, failure to report a crime, terrorism prevention, cyberterrorism.*

УДК 343.34

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ТЕРРОРИЗМ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ. СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ

Ф.С. Келоева[1], М.М. Дадашов[1], С.А. Ходжалиев[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматриваются особенности правового регулирования ответственности за террористическую деятельность в зарубежных государствах. Сопоставлены подходы, сформировавшиеся в США, Франции, Испании, Казахстане. Отдельное внимание уделено тому, как национальное уголовное законодательство определяет террористическое деяние, устанавливает ответственность за содействие терроризму и вербовку, а также реагирует на перенос террористической активности в цифровую среду.
Ключевые слова: *терроризм, уголовная ответственность, зарубежное законодательство, террористическая деятельность.*

Терроризм давно перестал быть проблемой, которую можно рассматривать только внутри границ одного государства. Современные террористические структуры используют международные финансовые каналы, цифровые средства связи, социальные сети, закрытые интернет-платформы и трансграничные способы вербовки. В результате привычная модель уголовной ответственности, рассчитанная преимущественно на физическое совершение террористического акта внутри конкретной территории, постепенно усложняется.

Для американской модели особенно характерен широкий взгляд на территориальную связь. Террористическое действие может первоначально происходить за пределами Соединенных Штатов, но попадать в сферу американской юрисдикции в связи с направленностью против США, их граждан или государственных интересов. Подобная конструкция отражает саму трансграничную природу современного терроризма.

Французский подход выглядит иначе. Террористический характер приобретают общеуголовные деяния, если они совершаются при наличии специальных целей и обстоятельств. Иными словами, террористическое преступление не всегда создается как полностью самостоятельный состав. Обычное насильственное преступление при определенной направленности получает иное уголовно-правовое качество и более строгую оценку.

Испанский опыт показывает, что уголовная ответственность за терроризм не существует отдельно от институциональной системы противодействия. Существенную роль здесь играет взаимодействие полиции, разведывательных структур и специализированных координационных органов.

О.В. Романовская при сравнении России и Испании отмечает изменение характера современной террористической угрозы. По ее словам, современные террористы представляют собой «хорошо организованные,

обеспечиваемые целой международной сетью, имеющие значительные финансовые, людские и иные ресурсы» [1, с. 5].

Практическое значение этого вывода состоит в том, что уголовный закон начинает работать в среде, где преступление редко ограничивается одним исполнителем. За непосредственным актом могут стоять вербовщики, координаторы, лица, предоставляющие финансирование, организаторы перемещения участников и информационная инфраструктура.

Испанская модель интересна наличием специализированного координационного механизма. Создание структур, позднее объединенных в Центр разведки по борьбе с терроризмом и организованной преступностью, позволило связать противодействие террористической активности с анализом организованной преступности. Такое решение выглядит закономерным. Террористические группы могут использовать те же финансовые, логистические и нелегальные каналы, что и организованная преступность.

Испанский опыт также показывает более жесткое отношение к специальным ограничениям прав в условиях террористической угрозы. В национальной системе предусматриваются конституционно-правовые механизмы, отличающиеся от российских подходов.

Опыт Европейского союза показывает еще одну тенденцию. Даже развитого национального законодательства становится недостаточно, если террористическая деятельность пересекает государственные границы.

Н.Г. Канунникова делает акцент именно на международной координации. Автор пишет, что «серьезное значение в контртеррористической деятельности играют механизмы противодействия, созданные в рамках международных организаций» [2, с. 117].

На первый взгляд такой вывод кажется очевидным. Но за ним стоит существенная юридическая проблема. Национальный уголовный закон связан с территорией, юрисдикцией и полномочиями конкретного государства, тогда как террористические сети могут перемещать финансовые средства, людей и информацию между несколькими странами.

Европейская модель пытается компенсировать данное противоречие посредством унификации отдельных подходов, информационного обмена и совместной работы правоохранительных органов. Европол и специализированные контртеррористические структуры позволяют связывать данные, полученные в разных государствах.

В Казахстане используется более компактный вариант. Вербовка применительно к террористической и экстремистской деятельности закрепляется в более обобщенной конструкции. Сам термин получает широкое толкование, что уменьшает необходимость отдельно разграничивать несколько очень близких способов воздействия на лицо.

Е.С. Прохоренко обращает внимание на практическую проблему российской модели и пишет, что «при сложном изложении нормы в уголовном законе правоприменителем часто допускаются ошибки в связи с субъективной интерпретацией» [3, с. 110].

Данное замечание имеет принципиальное значение. Максимальная детализация уголовного закона сама по себе не всегда повышает его качество. Если правоприменителю приходится каждый раз разграничивать склонение, вербовку и иное вовлечение, возникает риск квалификационной конкуренции между близкими понятиями.

Казахстанский вариант в этом отношении выглядит проще. Но простота также имеет предел. Чрезмерно широкое понятие способно увеличить усмотрение правоприменителя уже по другой причине. Поэтому полезным представляется не механическое объединение всех форм вовлечения, а выработка более четкой общей конструкции, сопровождаемой понятными критериями.

Современный терроризм изменяется быстрее традиционного уголовного законодательства. Именно поэтому основным критерием эффективности становится не количество новых запретов, а способность правовой системы разграничивать подготовительную активность, участие в террористической структуре, цифровое содействие и непосредственное совершение террористического преступления. Чем точнее проведены эти границы, тем устойчивее будет одновременно и защита общественной безопасности, и соблюдение принципа законности.

Список использованных источников

1. Романовская О.В. Противодействие терроризму в России и Испании. Сравнительная характеристика // Наука. Общество. Государство. – 2017. – Т. 5. № 4 (20). – С. 58-63.

2. Канунникова Н.Г. Противодействие терроризму в Российской Федерации и странах Европейского союза. Сравнительно-правовой анализ // Пробелы в российском законодательстве. – 2019. – Т. 12. № 1. – С. 117–119.

3. Прохоренко Е.С. Уголовное законодательство России и Республики Казахстан об ответственности за вербовку в террористические и экстремистские организации. Сравнительно-правовой аспект // Сибирский юридический вестник. – 2024. – № 4 (107). – С. 110–115. – DOI: 10.26516/2071-8136.2024.4.110.

4. Мельник С.С. Правовое регулирование киберэкстремизма и кибертерроризма. Проблемы и перспективы // Юридическая наука и практика. Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2024. – № 1 (65). – С. 187–192. – DOI: 10.36511/2078-5356-2024-1-187-192.

RESPONSIBILITY FOR TERRORISM IN FOREIGN COUNTRIES. A COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS

F.S. Keloyeva[1], M.M. Dadashov[1], S.A. Khodzhaliev[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technological University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

The article examines the main approaches to criminal liability for terrorist activity in foreign countries. The legal models used in the United States, France, Spain, Kazakhstan. Particular attention is paid to differences in defining terrorist offences, liability for recruitment and participation in terrorist organizations, the role of legal entities, transnational jurisdiction and the development of legal responses to cyberterrorism.
Keywords: *terrorism, criminal liability, foreign legislation, terrorist activity.*

УДК 911.3:332.1

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ИССЛЕДОВАНИЮ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ФАКТОРА В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОСТРАНСТВА РОССИЙСКОЙ АРКТИКИ

С.В. Козлов

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки
Федеральный исследовательский центр комплексного изучения Арктики
имени академика Н.П. Лаверова Уральского отделения Российской академии наук,
г. Архангельск, Россия

В статье рассматривается эволюция теоретических подходов к исследованию инфраструктурного фактора в организации пространства российской Арктики. Выделяются три этапа: возникновение советской освоенческой школы (инфраструктура как фундаментальный каркас очагового расселения); постсоветская адаптация зарубежных теорий полюсов роста и поляризованного развития (инфраструктура как сеть расширения импульсов роста); современные комплексные подходы, объединяющие достижения отечественных и зарубежных исследователей (инфраструктура как материально-институциональный фундамент эндогенного развития).
Особое внимание уделяется институциональной инфраструктуре, вопросам расселения и роли опорных поселений. Обосновывается вывод о необходимости междисциплинарного синтеза и перехода от отраслевого понимания инфраструктуры к системно-эволюционной парадигме.
Ключевые слова: *Арктика, инфраструктура, пространственная организация, теория освоения.*

Инфраструктурный фактор в арктическом пространстве приобретает системообразующее значение. В условиях сурового климата, кадрового дефицита и жесткой географической изоляции, усугубляемых колоссальной стоимостью строительства, инфраструктура перестает быть просто обслуживающим сервисом. Она превращается в онтологический фундамент, без которого физическое существование и воспроизводство региональной системы становятся принципиально невозможными.

Экспертное сообщество подчеркивает, что в заполярных широтах инфраструктурная сеть выполняет роль геопространственного стержня. Именно она задает вектор пространственного маневра и служит ключевым якорем для удержания человеческого капитала в макрорегионе [1].

Цель представленной статьи – систематизировать этапы эволюции теоретических взглядов на инфраструктурную организацию пространства российской Арктики и оценить их применимость в современной науке и практике госуправления. Актуальность темы обусловлена тем, что стратегические решения по развитию Заполярья сегодня принимаются в условиях концептуальной неопределенности и отсутствия единого научно обоснованного теоретического базиса.

Теоретической рамкой анализа выступает представление о пространственной организации как надотраслевой структуре, имеющей целью совершенствование пространственного устройства территории. Инфраструктурный фактор в данной логике понимается как совокупность материально-вещественных элементов (транспортные сети, энергетические системы, объекты социальной сферы) и институциональных условий, обеспечивающих связанность пространства и возможность хозяйственного освоения. Б.Х. Краснопольский справедливо указывает на ограниченность традиционного экономического мейнстрима в оценке инфраструктуры. Он предлагает альтернативный научно-исследовательский подход, базирующийся на принципах системной эволюции, в рамках которого инфраструктурный фактор рассматривается сквозь призму процессов самоорганизации пространственных систем [3]. Как эндогенный каркас и экзогенный проводник изменений, инфраструктура управляет балансом порядка и хаоса в региональном развитии. Она же предопределяет двойственную геометрию пространства, запуская параллельные процессы иерархического структурирования и гетерархического сетевого взаимодействия [3].

Первый этап: советская освоенческая школа. Фундамент теоретических представлений об организации арктического пространства был заложен в советский период, когда на первый план выходили задачи индустриального освоения северных территорий. По мнению Н.Ю. Замятиной и А.Н. Пилясова, после крупных успехов советской эпохи в изучении Севера наступило 30-летнее затишье. Тем не менее именно тогда зародились главные научные подходы, которые эффективно работают и в наши дни [1].

Советская школа освоения выделяла две базовые модели пространственной структуры Севера: линейную и очаговую. Первая опиралась на гидрографические рубежи и транспортные артерии, доминируя на ранних этапах колонизации. Вторая оформилась по мере интенсификации индустриализации, когда центрами расселения (городами и поселками) становились крупные сырьевые месторождения. В обеих конфигурациях инфраструктурная сеть выступала интегратором, связывающим автономные узлы между собой и с внешними рынками.

Понимание инфраструктурного фактора углубилось с развитием концепции опорных и базовых городов. По свидетельству В.В. Фаузера и соавторов, научные дискуссии и практика освоения в итоге привели к согласию в вопросе о целесообразности возведения на Севере крупных центров с постоянным населением [5]. Разработчики предложили конкретные численные ориентиры для каждого типа поселений: опорные города – от 300 тыс. жителей; базовые центры – 80–150 тыс. жителей; промышленные узлы – 15–30 тыс. жителей; вахтовые и экспедиционные поселки – 3–5 тыс. жителей [5]. Инфраструктура в этой модели служила главным критерием, который определял статус каждого города или поселка, а также его конкретные задачи в общей системе организации регионального пространства.

Второй этап: постсоветская адаптация зарубежных теорий. Переход к рыночной экономике в постсоветский период обогатил методологию изу-

чения Арктики. Ученые начали активно интегрировать в отечественную практику наработки западной географической школы и теории регионального развития, сформировав полипарадигмальный подход к анализу пространства.

Ключевым ориентиром для исследователей послужила разработанная во Франции (Ф. Перру, Ж. Будевиль) концепция полюсов роста. К ним относятся феномен доминирующей экономики, доктрина сбалансированного (гармонизированного) роста, а также концептуальные рамки всеобщей экономики [5]. Исходной точкой концепта Ф. Перру выступает «эффект доминирования» – специфическое искажение связей между хозяйствующими субъектами, которое запускает процесс «поляризации производства» вокруг ключевой отрасли-лидера. В такой оптике экономическое пространство интерпретируется как абстрактное поле сил переменной напряженности, пронизанное разнонаправленными векторами – центростремительными и центробежными. Любой подобный узел обладает автономным полем влияния, генерирующим функциональные точки притяжения. Принципиально важно, что в данной парадигме полюс роста лишен жесткой географической привязки; он мыслится как сугубо функциональный феномен, выступающий главным источником и транслятором системной динамики [5].

Перенос теории в плоскость регионального анализа осуществил Ж. Будевиль, объединивший географические и функциональные свойства территорий в концепте «полярности пространства». По его мнению, региональный центр становится истинным полюсом роста только при наличии пропульсивного экономического ядра (отраслей-драйверов). Будевиль наглядно продемонстрировал, что функцию таких локомотивов могут выполнять не просто отдельные индустриальные группы, но и конкретные урбанизированные зоны или территории [5]. Концепция Г. Потье перенесла фокус внимания на линейные структуры – оси развития. Территории, связывающие автономные экономические центры через транспортные сети, получают синергетический эффект от инфраструктурного сопряжения. В итоге такие транзитные каналы эволюционируют в масштабные коридоры пространственной интеграции.

В арктическом контексте эта теория нашла применение при обосновании создания «опорных зон» и концентрации ресурсов в ограниченных точках. Как отмечают исследователи, концепция полюсов роста «служит не только для объяснения неравномерности экономического развития, но и указывает путь решения региональных проблем – посредством создания в менее развитых районах искусственных «полюсов» или «точек» роста» [5].

Западные концепции поляризованного развития середины XX века помогли по-новому взглянуть на арктические процессы. Взаимосвязь центра и периферии здесь сводится к двум механизмам: поддержке окраин или их подчинению. Модель Дж. Фридмана подчеркивает, что экономический рост всегда идет неравномерно, раскалывая пространство на сильный центр и ведомую периферию. Последнюю исследователь разде-

лил на два типа: внутреннюю (зависимую от ядра напрямую) и изолированную внешнюю.

Третий этап: современные интегративные подходы. Современный этап характеризуется поиском интегрирующей теоретической платформы, способной объединить достижения отечественной и зарубежной науки. Как отмечают А.Н. Пилясов и Н.Ю. Замятина, «предлагается создать новую теорию хозяйственного освоения на трёх основных источниках: советской освоенческой школе, европейской школе региональной науки и североамериканской школе фронтира» [4]. Каждое из этих научных направлений имеет под собой серьезную теоретическую базу – от пространственного размещения производств до моделей эндогенного роста и инновационных процессов. Их глубокое объединение способно полностью обновить классическую теорию освоения Севера, выведя ее за рамки индустриальных шаблонов прошлого века [4].

По замыслу авторов, ключевая черта нового подхода – это ставка на местное развитие и внутренние факторы, которые раньше практически игнорировались. Конструктивное сочетание внешних сил и внутренних возможностей региона должно теперь зарождаться на локальном уровне, идти от самой территории, а не навязываться сверху государственным аппаратом [1]. Новый подход предлагает сосредоточиться на четырех ключевых направлениях работы: изучение местных институтов и капитала на исследуемых территориях; разбор конфликтных ситуаций и споров, неизбежно сопровождающих добычу природных богатств; исследование того, как исторически и пространственно меняется система расселения людей; поиск баланса и точек соприкосновения между крупным бизнесом (корпорациями) и малыми формами хозяйствования на местах [1].

Сопоставление нынешних процессов освоения с советским опытом показывает, как сильно изменилась их суть. Сегодня на первый план вышли пространственная асимметрия, многовекторность, глокализация и локальные проекты «на местах». Главную роль в этих процессах играют крупные добывающие компании. Именно они определяют географию нового освоения регионов, причем эта структура полностью зависит от внутренних правил, организационного устройства и логики развития самой корпорации [4].

Важное направление современных исследований – институциональная инфраструктура как особый объект анализа. Б.Х. Краснопольский обосновывает, что проблемы воздействия институциональной инфраструктуры на процессы трансформации пространственного развития арктических регионов «являются весьма важными, но мало изученными в настоящее время» [3]. Автор формирует концептуальный базис и прикладной инструментарий, которые органично вписываются в рамки системно-эволюционного подхода и учитывают глубокую специфику приполярных территорий.

Методика определения опорных поселений, разработанная В.В. Фаузером с соавторами, представляет собой практическую реализацию современных теоретических представлений. Выделение российской Арктики в

обособленный объект стратегического планирования с выделением девяти опорных зон актуализировало задачу проектирования новой географии расселения. Для ее решения авторы предлагают использовать специализированный индекс опорности, служащий инструментом типологии городских поселений. Методология расчета опирается на принципы системной комплексности, структурной целостности и учета потенциала агломерационных связей, развивая идеи демографической гравитации. С помощью данного инструментария для каждого арктического сектора были верифицированы центральные поселения, наделенные функциями локомотивов развития для прилегающих к ним районов [5].

Подводя итоги, можно сказать, что взгляды на роль инфраструктуры в Арктике менялись так же, как и вся пространственная наука: от простых инженерных подходов ученые перешли к сложным системным моделям. Каждый этап внес свой важный вклад. Советская школа дала четкую классификацию расселения и критерии опорных городов. Постсоветский период объяснил, как рыночные импульсы роста расходятся от центра к окраинам. А современная наука вывела на первый план идеи самоорганизации, глокализации и местных институтов. Сегодня правильнее всего объединить достижения всех трех периодов. При этом саму систему правил и законов (институциональную среду) нужно рассматривать не как пассивный фон, а как реальный двигатель пространственных изменений в регионе. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка методического инструментария, позволяющего оценивать не только текущий уровень инфраструктурного развития, но и адаптационный потенциал инфраструктурных систем в условиях климатических изменений и геополитической турбулентности. Как справедливо отмечает Б.Х. Краснопольский, «несмотря на сложную геополитическую обстановку, необходимо продолжать исследования в области совершенствования институциональных структур, так как результаты этой работы обязательно потребуются арктическому сообществу» [3].

Список использованных источников

1. Аврамчикова, Н.Т. Теоретические основы формирования поляризованного пространства и диффузии нововведений в экономике региона // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2009. – № 1-2(22). – С. 114-116.

2. Замятина Н.Ю., Пилясов А.Н. Новая теория освоения (пространства) Арктики и Севера: полимасштабный междисциплинарный синтез // Арктика и Север. – 2018. – № 31. – С. 5-27.

3. Краснопольский Б.Х. Институциональная инфраструктура пространственно-хозяйственных образований Арктики // Экономика региона. – 2022. – Т. 18. – № 2. – С.

4. Пилясов А.Н., Замятина Н.Ю. Освоение Севера 2.0: вызовы формирования новой теории // Арктика и Север. – 2019. – № 36. – С. 8–24.

5. Фаузер В.В., Смирнов А.В., Лыткина Т.С., Фаузер Г.Н. Методика определения опорных поселений российской Арктики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2019. – Т. 12, № 5. – С. 25-43.

EVOLUTION OF THEORETICAL APPROACHES TO THE STUDY OF THE INFRASTRUCTURE FACTOR IN THE ORGANIZATION OF THE SPACE OF THE RUSSIAN ARCTIC

S.V. Kozlov

Federal State Budgetary Institution of Science
Federal Research Center for the Comprehensive Study of the Arctic named after Academician N.P. Laverov
of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Arkhangelsk, Russia

The article examines the evolution of theoretical approaches to the study of the infrastructure factor in the organization of the space of the Russian Arctic. Based on the analysis of authoritative scientific sources, three conceptual stages are identified: the formation of the Soviet development school (infrastructure as a supporting element of focal settlement); the adaptation of foreign theories of growth poles and polarized development in the post-Soviet period (infrastructure as a channel for the spread of growth impulses); modern integrative approaches synthesizing the achievements of domestic and foreign science (infrastructure as an institutional-material complex generating self-organization). Special attention is paid to institutional infrastructure, settlement issues and the role of support settlements in spatial organization. The conclusion is substantiated that interdisciplinary synthesis is necessary and that a transition from a sectoral understanding of infrastructure to a system-evolutionary paradigm is required.
Keywords: *Arctic, infrastructure factor, spatial organization, theory of development, growth poles, institutional infrastructure, support settlements, Soviet development school.*

УДК 656.11

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ В СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ

В.А. Кокусева, Е.Б. Хоменко

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

В статье приведены результаты анализа проблем включения потоковых телеметрических данных от цифрового спортивного оборудования в федеральную государственную информационную систему «Единая цифровая платформа «Физическая культура и спорт». Для преодоления выявленных проблем и ограничений авторами обоснована трехуровневая модель сбора, преобразования и интерпретации данных.
Ключевые слова: *спортивная телеметрия, спортивная индустрия, инструменты управления данными, цифровой паспорт спортсмена, спортивная аналитика.*

Цифровая трансформация отечественной сферы физической культуры и спорта в последние годы приобрела характер системного проекта, в цен-

тре которого находится федеральная государственная информационная система «Единая цифровая платформа «Физическая культура и спорт» (ФГИС «Спорт»)[1]. В соответствии с паспортом стратегии цифровой трансформации отрасли до 2030 года, одним из ключевых целевых индикаторов развития ФГИС определена доля автоматически собираемых данных в общем объеме спортивной статистики[2]. Однако анализ текущего состояния платформы[3] показывает, что основной массив информации – протоколы соревнований, медицинские осмотры, отчеты тренеров и судейские записки – поступает в систему через ручной ввод. В результате применение на практике данного инструмента осложняется рядом проблем. Первая проблема состоит в наличии временного лага между наступлением конкретного спортивного события и его отражением в цифровой среде. Вторая связана с человеческим фактором и вероятностью принятия ошибочных решений, а также конфиденциальности данных [5, с. 493]. Третья проблема – это отсутствие сбалансированного информационного обеспечения анализа и прогнозирования развития сектора.

Цифровизация в сфере спорта заключается не только в создании государственной платформы, но и предполагает организацию производства цифрового спортивного инвентаря. В настоящее время в спортивной индустрии нашли применение умные мячи, электронные системы хронометража, пульсометры, встроенные в экипировку, трекеры движения и др. Кроме того, созданы оптические системы компьютерного зрения, которые генерируют колоссальные объемы телеметрической информации. Данные разработки могут быть использованы для развития системы международных соревнований среди стран участниц Шанхайской организации сотрудничества, БРИКС, СНГ и иных организаций, участником которых является наша страна [1, с. 509]. Цифровые решения также могут быть применены для оценки показателей вовлеченности зрителей и расширения охвата людей спортивными событиями [4, с. 325].

По оценкам экспертов, один футбольный матч высокого уровня создает более двух миллионов точек данных. Это данные о перемещении полевых игроков, о показателях ускорений, рывков и частоты сердечных сокращений. Однако этот массив данных остается, по сути, невостребованным в управлении спортивной индустрией. Архитектура ФГИС пока не предусматривает выделенных шлюзов для приема телеметрических потоков. Таким образом, возникает противоречие между возможностями сбора

[1] Концепция создания и функционирования государственной информационной системы «Единая цифровая платформа «Физическая культура и спорт» (утв. Минспортом России 26.04.2021).

[2] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 18.03.2026 № 528-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года».

[3] Официальный сайт ФГИС «Спорт». Режим доступа: https://sportrf.gov.ru/ (дата обращения: 24.08.2026).

биомеханических данных и отсутствием механизмов их трансформации в управленческую информацию.

В настоящее время российский рынок «умного» спортивного оборудования демонстрирует среднегодовой рост на уровне 15-18%. При этом на нем по-прежнему доминируют зарубежные бренды. Лидеры в поставках профессионального телеметрического оборудования – американские компании Zephyr и STATSports, финская компания Polar и китайские корпорации Huawei и Xiaomi. Все фирмы – производители применяют собственные закрытые протоколы передачи данных, форматы файлов и алгоритмы расчета показателей.

Индекс тренировочной нагрузки TRIMP (Training Impulse) применяется для оценки кумулятивного воздействия тренировки на организм спортсмена. У разных производителей он определяется на основе различных математических моделей. Это делает некорректным прямое сравнение показателей спортсменов, использующих оборудование разных брендов.

Вместе с тем наблюдается позитивная динамика в развитии отечественных цифровых решений. Компании «Спорт-Аналитика», «Цифровой спорт», НПО «Трансфер» разработали прототипы систем трекинга. В их основе отечественные технологии компьютерного зрения и носимые датчики. Проект «СпортТрек» реализуется на всей территории Российской Федерации. Данные решения не имеют статуса официально рекомендованных. Это осложняет их использование на соревнованиях всероссийского уровня. Кроме того, отсутствует их совместимость с ФГИС «Спорт» на уровне интерфейсов прикладного программирования.

Технический аудит текущей версии ФГИС, проведенный аналитиками Центра спортивных технологий, показывает, что интеграционный контур системы на сегодняшний день предполагает подключение лишь ограниченного перечня внешних информационных систем – в основном это автоматизированные рабочие места судей, системы электронной очереди в спортивных учреждениях и модули сдачи норм ГТО. В архитектуре платформы отсутствует выделенный шлюз для приема телеметрических потоков, что делает невозможным прямое подключение даже тех устройств, которые используют открытые протоколы передачи данных, такие как ANT+ или Bluetooth Low Energy.

Для преодоления указанных ограничений предлагается трехуровневая модель сбора, преобразования и интерпретации данных, которая может быть реализована как в виде отдельного сервиса в составе ФГИС, так и в качестве внешнего агрегатора с защищенным каналом связи, сертифицированным ФСТЭК России.

Первый уровень – шлюзы. На объектах устанавливаются концентраторы, принимающие данные с инвентаря (BLE, ANT+, Wi-Fi). Они агрегируют показатели за 5–10 сек, вычисляя средние и отклонения, и передают сжатые пакеты, снижая нагрузку на серверы. Обеспечена офлайн-запись данных с последующей их синхронизацией и проверкой. Такой подход заимствован из практики авиационной телеметрии.

Второй уровень – это валидация и нормализация. Адаптерный слой содержит библиотеку модулей-конвертеров для каждого типа оборудования. Модули переводят данные в единый формат и выполняют калибровку. Она включает проверку на выбросы. Например, ЧСС 250 уд/мин – артефакт. Далее производится перевод величин в систему СИ и корректировка систематических погрешностей. Пакеты обогащаются метаданными. В их составе код инвентаря из реестра ФГИС, идентификатор спортсмена (с соблюдением 152-ФЗ) и привязка к спортивному объекту. Так разрозненные потоки данных преобразуются в информацию, готовую для загрузки в личный кабинет спортсмена. Это позволяет в режиме реального времени контролировать состояние спортсмена, а при необходимости и подбирать способы его улучшения [2, с. 160].

Третий уровень включает семантическую интерпретацию. Алгоритмы машинного обучения и нейросети переводят сырые телеметрические данные в спортивные категории. Вход: трехмерные координаты акселерометра. Выход может быть следующий: «количество эффективных ударов», «индекс маневренности» или «экономичность шага». Показатели поступают в личный кабинет спортсмена и отчеты тренера, исключая ручной ввод. Преимущество состоит в сравнении индивидуальных показателей с нормативами ФССП в автоматическом режиме. Субъективная оценка тренера заменяется объективными сигналами о росте или снижении эффективности тренировок, позволяя оперативно корректировать планы.

Таким образом, цифровизация управления данными в спортивной индустрии – это масштабная институциональная и кадровая задача. Ее решение требует разработки новых подходов к управлению и соответствующего финансирования [3, с. 52]. В отечественной практике в настоящее время созданы технические прототипы и нормативная база. Однако нет системного подхода в управлении. Для его формирования требуется издание ведомственного приказа об обязательном использовании телеметрии тренерами сборных. Разработка стандарта SportML и проведение пилота на нескольких базах. Данные организационные изменения будут стимулировать развитие отечественного производства умного спортивного инвентаря, ФГИС «Спорт» станет центром управления подготовкой на основе данных.

Список использованных источников

1. Абрамян И.А. Целеполагание в управлении сферой физической культуры и спорта в масштабах государства // Вестник Академии знаний. – 2024. – №5 (64). – С. 503-510. – EDN: UALDFA.

2. Гусев К.А., Алдошин А.В. Современные технологии в системе спортивной подготовки // Наука-2020. – 2022. – №1 (55). – С. 157-162. – EDN: SVKMDX.

3. Крылова А.Т., Круглова Т.Э. Цифровизация как основа получения качественных статистических данных для управления системой физической культуры и спорта // ЭПИ. – 2022. – №1. – С. 48-53. – DOI: 10.17586/2713-1874-2022-1-48-53, EDN: NIZCAP.

4. Халатян Б. В. Цифровые технологии в спорте // Форум молодых ученых. – 2022. – №12 (76). – С. 323-325. – EDN: SMNWGK.

5. Хомченко Е.В. Систематический обзор применения и роли искусственного интеллекта в индустрии спорта // Вестник Академии знаний. – 2024. – №3 (62). – С. 492-495. EDN: HDUVFT.

DEVELOPMENT OF DATA MANAGEMENT TOOLS IN THE SPORTS INDUSTRY

V.A. Kokuseva, E.B. Khomenko

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article presents the results of an analysis regarding the challenges of integrating streaming telemetry data from digital sports equipment into the federal state information system «Unified Digital Platform 'Physical Culture and Sport'.» To address the identified issues and limitations, the authors propose a three-level model for data collection, transformation, and interpretation.

Keywords: *sports telemetry, sports industry, data management tools, digital athlete profile, sports analytics.*

УДК 336.228.4

ПРОБЛЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ КОМПАНИЙ-РИТЕЙЛЕРОВ ПРИ БЕЗВОЗМЕЗДНОЙ ПЕРЕДАЧЕ ТОВАРОВ МАЛОИМУЩИМ

Е.Ф. Линкевич

Кубанский государственный университет, г. Краснодар, Россия

В статье охарактеризованы проблемы, связанные с дополнительными налоговыми обязательствами, возникающими у розничных торговых сетей при безвозмездной передаче населению товаров с истекающим сроком годности. Предложено внесение в налоговое законодательство изменений, обеспечивающих сокращение издержек при бесплатной передаче товаров малоимущим и обычным гражданам.

Ключевые слова: *сетевой ритейл, розничные торговые сети, издержки, налоговые обязательства, фудшеринг.*

В настоящее время в рамках управления издержками розничных торговых сетей особую значимость приобретают меры, направленные на сокращение затрат, связанных с истечением срока годности и (или) утратой товарного вида реализуемых компаниями-ритейлерами потребительских товаров. Согласно оценке аналитиков Ассоциации компаний розничной торговли, около 5 % продуктов питания, предназначенных для реализации в магазинах компаний-ритейлеров, утилизируются по истечению срока годности [3].

Оценка потерь продовольственных товаров в рамках деятельности компаний-ритейлеров неоднозначна. Согласно данным аналитиков благо-

творительного фонда «Банк еды «Русь», потери еды составляют не менее 1200 тыс. тонн в год [4]. По оценке экспертов аналитического центра и консалтинговой компании «ТИАР-Центр», в России ежегодно выбрасывается около 17 млн тонн пищевых отходов, при этом порядка 20% приходится на розничные сети [5]. При этом, как утверждают специалисты организации «ТИАР-Центр», бóльшая часть продукции продовольственного и непродовольственного назначения, утилизируемой в рамках деятельности розничных торговых сетей, при соответствующей организации может быть использована по назначению.

Кроме того, списанию подлежат товары непродовольственного назначения (бытовая химия, техника, посуда, игрушки, бумажная продукция, домашний текстиль и т.д.) с дефектами упаковки или незначительными повреждениями (например, царапинами или небольшими сколами). Помимо ущерба, обусловленного списанием товаров, компании несут дополнительные расходы, связанные с утилизацией.

Для решения данной проблемы ритейлеры прибегают к программам фудшеринга, реализуемым совместно с некоммерческими фондами. Однако возможность передачи продуктов питания с истекающим сроком годности, а также непродовольственных товаров населению (в том числе малоимущим) в настоящее время ограничена.

Наиболее значимой причиной является несовершенство российского налогового законодательства. При безвозмездной передаче товаров продовольственного и непродовольственного назначения населению (в том числе малообеспеченным гражданам) у бизнес-структур возникают дополнительные налоговые обязательства.

В случае передачи товаров в качестве благотворительной помощи их стоимость для целей налогообложения прибыли может быть учтена в пределах, не превышающих 1% выручки от продаж (ст. 265, п. 1. пп. 19.6 НК РФ) [2]. При этом, согласно данным статистики, ежегодный объем списаний в компаниях розничной сетевой торговли составляет от 2% до 6% [3] оборота компаний. Соответственно, стоимость передаваемых населению продуктов питания и непродовольственных товаров, превышающая 1% общей выручки от реализации, не может быть отнесена на издержки, что существенно увеличивает налог на прибыль.

При этом стоимость утилизируемых товаров (как продовольственного, так и непродовольственного назначения) полностью признается экономически обоснованным расходом и, соответственно, не увеличивает налогооблагаемую прибыль компании-ритейлера (ст. 264 п. 1 пп. 49 НК РФ) [2].

Кроме того, безвозмездная передача товаров населению (в том числе в качестве благотворительной помощи) увеличивает налог на добавленную стоимость (НДС). Как известно, передача товаров на благотворительность не подлежит обложению НДС (ст. 149 п. 3 пп. 12 НК РФ). Однако если товары изначально были приобретены для перепродажи (деятельности, облагаемой НДС), принятые ранее к вычету по ним суммы подлежат восстановлению и уплате (ст. 170 п. 3 пп. 2 абз. 1 НК РФ) [2].

Утилизация товаров также не подлежит налогообложению НДС. Однако восстановление ранее принятого к вычету налога на добавленную стоимость при списании продукции после истечения срока ее годности или из-за утраты товарного вида в законодательстве Российской Федерации не предусмотрено (ст. 170 п. 3 НК РФ) [2].

Следует также принимать во внимание, что при безвозмездном получении товаров налоговые обязательства могут возникать и у физических лиц. Согласно российскому законодательству, благополучатели освобождаются от уплаты налога на доходы физических лиц (НДФЛ) только при получении товаров через некоммерческие компании (благотворительные фонды), включенные в реестр социально ориентированных организаций (ст. 217 п. 8.2 НК РФ) [2].

Таким образом, в настоящее время крупным компаниям-ритейлерам выгоднее утилизировать (дождавшись истечения срока годности), чем передавать населению пищевые продукты, а также продукцию непродовольственного назначения, утратившую товарный вид [1].

По данным статистики, стоимость утилизации продукции ниже затрат на передачу товаров населению за счет налоговой составляющей в 2-3,5 раза. Данные выводы были сделаны экспертами Благотворительного фонда «Банк еды «Русь» на основе расчетных данных крупнейших компаний-ритейлеров, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации (таких как «X5 Group», «Магнит», «ВкусВилл», «Лента», а также других корпоративных структур розничной сетевой торговли) [4].

Таким образом, сдерживающими факторами, препятствующими формированию эффективной системы передачи населению продуктов питания с истекающим сроком годности, а также товаров с незначительными повреждениями, являются дополнительные налоговые обязательства, возникающие у компаний при безвозмездной передаче товаров населению.

В настоящее время более рационально отменить восстановление НДС при передаче населению (как малоимущим, так и обычным гражданам) розничными торговыми сетями любых товаров продовольственного и непродовольственного назначения. Данные критерии также следует применить в отношении учета затрат, уменьшающих налогооблагаемую прибыль.

При внесении в налоговое законодательство данных изменений передача пищевых продуктов (с истекающим сроком годности), а также непродовольственных товаров (с дефектами упаковки или незначительными повреждениями) станет более выгодной, так как компаниям-ритейлерам не придется расходовать средства на утилизацию.

Кроме того, следует предусмотреть возможность передачи товаров населению в рамках деятельности торговых сетей без уплаты благополучателями НДФЛ. В настоящее время освобождение от уплаты НДФЛ предусмотрено только при получении помощи от благотворительных организаций.

Внесение предложенных изменений в налоговое законодательство будет стимулировать компании-ритейлеры прилагать усилия для обеспече-

ния своевременной передачи товаров продовольственного назначения с истекающим сроком годности населению. Также предложенные меры обеспечат выгоду для торговых сетей при передаче населению непродовольственной продукции, утратившей товарный вид.

Список использованных источников

1. Ишханов, А.В. Развитие международных торговых сетей: теоретические и практические аспекты / А.В. Ишханов, Е.Ф. Линкевич, А.В. Георгиева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 111. – С. 1735-1745.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ): с изменениями и дополнениями: принят Государственной Думой 16 июля 1998 года // URL: onsultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения 14.08.2026)

3. Официальный сайт Ассоциации компаний розничной торговли. URL: https://www.acort.ru/tsifry-i-fakty-riteyla/samochuvstvie-riteyla/Faktory-ogranichivajushhie-proizvodstvennuju-dejatelnost.html (дата обращения 14.08.2026)

4. Официальный сайт Благотворительного фонда «Банк еды «Русь». URL: https://foodbankrus.ru/novosti/novosti-fonda/(дата обращения 14.08.2026)

5. Официальный сайт независимого аналитического центра и консалтинговой компании «ТИАР-Центр». URL: https://tiarcenter.com/projects/ (дата обращения 14.08.2026)

TAXATION ISSUES FOR RETAILERS WHEN TRANSFERRING GOODS TO LOW-INCOME PEOPLE FREE OF CHARGE

E.F. Linkevich

Kuban State University,
Krasnodar, Russia

This article describes the challenges associated with additional tax liabilities faced by retail chains when transferring goods with expiring shelf lives to the public free of charge. It proposes amendments to tax legislation to reduce costs associated with the free transfer of goods to low-income and ordinary citizens.
***Keywords**: chain retail, retail chains, costs, tax liabilities, foodsharing.*

УДК 339.378

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЕСПЛАТНОЙ ПЕРЕДАЧИ ПРОДУКТОВ С ИСТЕКАЮЩИМ СРОКОМ ГОДНОСТИ МАЛООБЕСПЕЧЕННОМУ НАСЕЛЕНИЮ

Е.Ф. Линкевич

Кубанский государственный университет,
г. Краснодар, Россия

В статье охарактеризованы проблемы, возникающими у компаний-ритейлеров при безвозмездной передаче населению товаров с истекающим сроком годно-

сти. Охарактеризована роль благотворительных организаций в программах фудшеринга. Предложено организовать пункты (отделы) выдачи для малообеспеченного населения товаров с истекающим сроком годности на территориях супермаркетов.
***Ключевые слова**: сетевой ритейл, торговые сети, благотворительность, помощь малоимущим, фудшеринг.*

В настоящее время передача продуктов питания с истекающим сроком годности, а также продукции непродовольственного назначения (утратившей товарный вид) малоимущим гражданам России может осуществляться исключительно через некоммерческие компании (фонды), включенные в реестр социально ориентированных организаций. Следует отметить, что эффективность работы некоммерческих благотворительных фондов сильно ограничивается отсутствием специально оборудованных для хранения продовольствия складских помещений, а также транспорта для осуществления доставки. При этом следует учитывать, что оперативное перераспределение значительных объемов продукции требует развитой инфраструктуры [5]. Поэтому малообеспеченным гражданам через некоммерческие фонды в основном передаются товары, не требующие специального оборудования для сохранения их качества.

Кроме того, перераспределение товаров в пользу малоимущих граждан требует участия подготовленных кадров, имеющих соответствующую квалификацию, позволяющую оценить качество продукции, умеющих правильно выстраивать цепочки доставок, а также знающих требования к работе с определенными видами товаров.

В настоящее время для обеспечения доставки товаров малоимущим социально ориентированные организации активно используют волонтеров, однако этого недостаточно. Согласно исследованиям аналитиков Благотворительного фонда «Банк еды «Русь», в России для эффективной работы с торговыми сетями требуется не менее 800 тысяч человек [3]. Привлечение такого количества волонтеров в рамках деятельности некоммерческих фондов затруднительно. Следует также отметить, что у большинства волонтеров, привлеченных общественными организациями, отсутствует квалификация, позволяющая оценить качество продукции, передаваемой малоимущим на благотворительность.

Присоединение к программам фудшеринга в сложившихся условиях не выгодно для компаний, передающим малоимущим гражданам продукты питания с истекающим сроком годности, а также непродовольственную продукцию с незначительными повреждениями или дефектами упаковки. Поэтому в настоящее время из крупнейших ритейлеров, осуществляющих деятельность на территории России и вошедших в ТОП-10, передачу товаров малоимущему населению на регулярной основе осуществляют только три («X5 Group», ПАО «Магнит» и «ВкусВилл»). При этом данный вид деятельности компаний рассматривается как благотворительность, а не как организация замкнутого цикла использования ресурсов в рамках экономической системы.

Программа фудшеринга развивается очень медленно. В настоящее время компании-ритейлеры, органы государственного управления, а также некоммерческие фонды склонны рассматривать фудшеринг как благотворительность, а не как инструмент экономики замкнутого цикла, обеспечивающий предотвращение списания товаров [1].

Фудшеринг обходится значительно дороже, чем утилизация просроченных продуктов, поэтому ритейлеры не спешат масштабно внедрять в деятельность своих торговых сетей данный механизм. Даже в торговых сетях компаний, присоединившихся к программе фудшеринга, число реализующих ее торговых точек ограничено.

Сдерживающими факторами, препятствующими созданию эффективной системы передачи малоимущему населению продуктов питания с истекающим сроком годности, а также товаров с незначительными повреждениями, являются отсутствие необходимой инфраструктуры и нехватка квалифицированных кадров (обеспечение которыми в рамках деятельности благотворительных фондов и других общественных организаций, посвятивших свою деятельность фудшерингу, не представляется возможным) [2].

В настоящее время благотворительные фонды, передающие товары малообеспеченному населению, не имеют возможности работать эффективно, распределяя между малоимущими продукты питания, требующие специального оборудования для хранения и доставки. Для такой деятельности необходима инфраструктура, обученные профессиональные кадры и налаженная сеть распределения в виде пунктов раздачи продуктов питания, а также товаров непродовольственного назначения.

Глава комитета Государственной Думы по молодежной политике А.П. Метелев обратился с призывом к губернаторам и министрам социальной защиты открывать региональные «Банки еды» (организации, которые будут принимать продуктовые пожертвования от компаний и передавать их нуждающимся). При этом А.П. Метелев подчеркнул, что после вступления в силу закон о фудшеринге позволит «радикально увеличить объемы перераспределения продуктов питания с истекающим сроком годности только при наличии широкой сети передачи товаров малообеспеченному населению» [3]. Однако следует учитывать, что формирование такой сети требует значительных средств, которыми располагают далеко не все региональные и местные бюджеты.

Поэтому более эффективно обеспечить передачу населению товаров продовольственного и непродовольственного назначения на территориях магазинов, а в некоторых случаях и даркстеров (торговых объектов в формате складских помещений для сборки онлайн-заказов) торговых сетей.

При этом участие некоммерческих благотворительных фондов не должно быть исключено из схемы перераспределения товаров в пользу малоимущих. Однако функции благотворительных фондов могут ограничится предоставлением информации потенциальным получателям помощи, резервированием для них товаров, а также организацией работы волонтеров

для доставки товаров малообеспеченным гражданам с ограниченными возможностями.

Не все малоимущие граждане нуждаются в доставке благотворительной помощи на дом. Предоставление продукции малообеспеченным, способным получать товары самостоятельно, возможно по соответствующим документам (справкам, выдаваемых органами соцзащиты), удостоверяющим статус малоимущего.

Магазины торгово-розничных сетей часто расположены в разных районах населенных пунктов, что обеспечивает возможность бесплатного получения продовольственных и непродовольственных товаров недалеко от места жительства, что важно для многодетных семей и пожилых людей, доля которых в группе малоимущего населения значительна.

Для малообеспеченных и волонтеров следует организовать пункты (отделы) выдачи товаров на территориях супермаркетов, а также специально оборудованных складских помещений торговых сетей. В инфраструктурах компаний-ритейлеров существенно увеличилась доля небольших складских точек, расположенных среди жилой застройки [4]. Например, за 2024 год только в структуре сети «ВкусВилл» доля даркстоpов увеличилась в 3 раза.

Наличие специального оборудования для хранения продуктов питания обеспечит возможность их передачи малоимущим без угрозы порчи, а грузового транспорта у компаний-ритейлеров – транспортировку товаров в супермаркеты или складские помещения других районов населенных пунктов.

Список использованных источников

1. Линкевич, Е.Ф. Формирование конкурентных преимуществ предприятий сетевой торговли на основе маркетинговых стратегий / Е.Ф. Линкевич, Е.П. Гусакова // Экономика: теория и практика. – 2014. – № 2(34). – С. 70–75.

2. Минаков, А.В. Проблемы обеспечения развития и повышения конкурентности в сфере розничного онлайн-ритейла / А.В. Минаков, В.Н. Бабанов // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2 (175). – С. 709–716.

3. Официальный сайт Благотворительного фонда «Банк еды «Русь». URL: https://foodbankrus.ru/novosti/novosti-fonda/(дата обращения 14.08.2026)

4. Суглобов, А.Е. Проблемы обеспечения развития и повышения конкурентности в сфере розничного продуктового ритейла / А.Е. Суглобов, А.В. Минаков // Russian Journal of Management. – 2025. – Т. 13. № 1. – С. 137–152.

5. Ткач, Д.Н. Современные тенденции и их влияние на развитие сферы ритейла / Д.Н. Ткач // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 10. – С. 177–184.

IMPROVING THE FREE TRANSFER SYSTEM EXPIRED PRODUCTS LOW-INCOME POPULATION

E.F. Linkevich

Kuban State University,
Krasnodar, Russia

The article describes the problems faced by retailers in the gratuitous transfer of expired goods to the public. The role of charitable organizations in food sharing pro-

grams is described. It is proposed to set up distribution points (departments) for low-income populations to receive goods with an expiring shelf life in supermarket areas.
Keywords: *chain retail, retail chains, charity, assistance to low-income people, food sharing.*

УДК 330.322

ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭКОНОМИКУ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)

А.В. Липухин; Л.Р. Нигматзянова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье рассматриваются ключевые проблемы привлечения инвестиций в экономику региона на примере Пензенской области. Проведён анализ современного состояния инвестиционной активности в регионе, выявлены основные барьеры, сдерживающие устойчивое развитие: недостаточная эффективность управленческих решений, несовершенство нормативно-правовой базы, ограниченность финансовых ресурсов и низкая инновационная активность. Предложены меры по совершенствованию механизмов управления, правового обеспечения и экономической политики на региональном уровне.
Ключевые слова: *инвестиции, инвестиционная привлекательность, региональная экономика, Пензенская область, государственное регулирование, устойчивое развитие, правовое обеспечение.*

В условиях современной экономической нестабильности, усиления санкционного давления и перестройки логистических цепочек особую значимость приобретает проблема привлечения инвестиций в экономику регионов. Эффективная инвестиционная политика является ключевым фактором экономического роста, поскольку обеспечивает обновление основных фондов, создание новых рабочих мест, внедрение инновационных технологий и повышение конкурентоспособности как отдельных предприятий, так и территорий в целом. Однако в настоящее время большинство российских регионов сталкивается с существенным дефицитом инвестиционных ресурсов, что сдерживает их социально-экономическое развитие.

Пензенская область относится к числу регионов с умеренной инвестиционной активностью. По данным Пензастата, в январе-сентябре 2025 года на развитие экономики и социальной сферы региона было направлено 81,8 млрд рублей инвестиций, что на 5% превышает показатель аналогичного периода 2024 года. По темпам роста инвестиций в основной капитал область заняла 8 место среди регионов Приволжского федерального округа. В структуре инвестиций преобладают вложения в приобретение и модер-

низацию транспортных средств, машин и оборудования (41,8%), строительство жилья (27,9%) и нежилых зданий (26,5%).

В работе использованы общенаучные и специальные методы: сравнительный анализ, статистическая обработка данных, а также системный подход к оценке управленческих и правовых процессов. Информационной базой послужили данные Федеральной службы государственной статистики, Территориального органа ФСГС по Пензенской области за период 2020–2025 гг.

Анализ динамики инвестиционной активности в Пензенской области показал, что основными драйверами экономической активности в регионе остаются сельское хозяйство, пищевая промышленность и строительство, тогда как высокотехнологичные отрасли и сфера услуг демонстрируют более низкую динамику. Самыми привлекательными для вложения инвестиций в основной капитал являются обрабатывающие производства (30,8%), транспортировка и хранение (21,3%), сельское и лесное хозяйство (15,9%). При этом предприятия региона в основном используют собственные средства (65,7%), на привлечённые средства приходится лишь 34,3%.

Среди ключевых проблем, сдерживающих устойчивое развитие региона, следует выделить: недостаточный уровень развития транспортной и инженерной инфраструктуры, особенно в сельской местности; ограниченный доступ малых и средних предприятий к долгосрочным кредитным ресурсам по приемлемым ставкам; административные барьеры и нестабильность нормативно-правового регулирования; дефицит квалифицированных кадров, способных реализовывать сложные управленческие и инвестиционные проекты. Кроме того, существенным ограничением является низкая правовая грамотность части предпринимательского сообщества, что затрудняет подготовку качественных бизнес-планов и привлечение внешнего финансирования.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о роли государственно-частного партнёрства как инструмента управления экономикой. Практика показывает, что в тех регионах, где механизмы ГЧП используются системно и прозрачно, удаётся привлечь значительно больший объём внебюджетных средств. Однако в Пензенской области потенциал данного инструмента реализован лишь частично, что связано как с недостаточной нормативной проработкой, так и с ограниченным числом подготовленных проектов.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Эффективность управления регионом формируется под воздействием совокупности объективных и субъективных факторов, среди которых решающую роль играют инфраструктурная обеспеченность, доступность финансовых ресурсов и качество институциональной среды. Существующие меры государственной поддержки не в полной мере учитывают специфику аграрных регионов, что требует корректировки региональной экономической и правовой политики.

В качестве рекомендаций предлагается: активизировать работу по развитию инфраструктуры в сельской местности с привлечением средств

федерального бюджета; расширить практику субсидирования процентных ставок по кредитам для малых и средних предприятий, реализующих инвестиционные проекты; упростить процедуры согласования проектной документации; организовать системное обучение предпринимателей основам инвестиционного и правового планирования; а также сформировать региональный реестр перспективных инвестиционных площадок с готовой инфраструктурой.

Таким образом, проблема привлечения инвестиций в экономику Пензенской области остаётся актуальной и требует комплексного подхода, сочетающего усилия государственных органов, бизнес-сообщества и образовательных учреждений. Реализация предложенных мер – развитие инфраструктуры, субсидирование процентных ставок, упрощение процедур, обучение предпринимателей и цифровизация взаимодействия с инвесторами – позволит не только увеличить объём инвестиций, но и повысить эффективность их использования.

Список использованных источников

1. Губарев Р.В., Дзюба Е.И., Хазиев Р.С. Оценка инвестиционной привлекательности субъектов РФ с применением искусственного интеллекта // Финансы: теория и практика. – 2025. – Т. 29, № 2. – С. 120–136.

2. Устюжина О.Н. Инновации как один из факторов повышения инвестиционной привлекательности регионов // Современные вопросы науки – XX век: сборник научных трудов по материалам VII международной научно-практической конференции. – Тамбов, 2011. – Вып. 7, ч. 5. – С. 112–115.

3. Балашов А.М. Государственно-частное партнерство как эффективный механизм взаимодействия бизнеса и государства // Теоретическая экономика. – 2022. – № 6 (90). – С. 47–53.

4. Соколов А.П. Инвестиционная привлекательность региона в основе стратегии устойчивого экономического развития государства // Современные технологии управления. – 2023. – № 4 (104).

5. Арумова Е.С., Обраскова Т.С. Особенности управления инвестиционной привлекательностью региона // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 3 (59). – С. 20–22.

6. Баринов М.А. Социально-экономическое развитие – база инвестиционной привлекательности региона // Вестник университета. – 2025. – № 11. – С. 1–12.

7. Наумова О.Н., Якушкина Е.В. Инвестиционная привлекательность как агрегированный фактор развития экономики региона // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2025. – № 1 (80). – С. 1–10.

PROBLEMS OF ATTRACTING INVESTMENTS INTO THE REGIONAL ECONOMY (ON THE EXAMPLE OF THE PENZA REGION)

A.V. Lipukhin; L.R. Nigmatzyanova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article considers the key problems of attracting investments into the regional economy on the example of the Penza region. The current state of investment activity

in the region is analyzed, the main barriers constraining sustainable development are identified: insufficient efficiency of management decisions, imperfection of the regulatory framework, limited financial resources and low innovation activity. Measures are proposed to improve management mechanisms, legal support and economic policy at the regional level.
Keywords: *investments, investment attractiveness, regional economy, Penza region, state regulation, sustainable development, legal support.*

УДК 004

ИНФОРМАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО ИЗМЕРЕНИЯ

Н.Р. Малихов

Уфимский университет науки и технологий,
г. Уфа, Россия

Анализируются основные функции информационной деятельности в обществе, её роль в экономике, государственном управлении, образовании, науке и повседневной коммуникации.
Ключевые слова: *информационная деятельность, общество, цифровизация, информационные ресурсы, информационные технологии.*

Расширение масштабов информационной деятельности формирует необходимость её систематического измерения, то есть, необходимо определить, какие виды деятельности непосредственно связаны с производством информационных продуктов, какие отрасли используют информацию как основной ресурс, каким образом информационные процессы влияют на занятость и доход, и насколько интенсивно население использует информационные технологии.

Понятие информационной деятельности является достаточно широким. И теоретическое осмысление возрастающей роли информации началось задолго до появления современных цифровых технологий: в исследованиях, посвящённых постиндустриальному и информационному обществу, неоднократно подчёркивалось, что развитие экономики постепенно приводит к увеличению значения знаний, информации и услуг. А особенностью современной информационной деятельности является её непрерывность, то есть, человек одновременно может выступать потребителем, производителем и распространителем информации, используя цифровые устройства. Тем самым граница между производителем и потребителем информации становится всё менее определённой, где следствием становится формирование информационной среды, которая постепенно интегрируется в повседневную жизнь: экономические решения, социальные контакты, профессиональная деятельность и образование всё чаще осуществляются посредством цифровых каналов. Итогом, информация

становится не просто объектом потребления, а средством организации деятельности. И в отличие от многих материальных ресурсов, информация может использоваться многократно и одновременно различными субъектами.

Экономическое значение информационной деятельности связано прежде всего с тем, что информация становится непосредственным фактором производства и одновременно самостоятельным экономическим продуктом, например, в современной экономике создаются организации и целые отрасли, деятельность которых основана преимущественно на производстве и обработке информации.

Однако информационная экономика не ограничивается специализированными информационными организациями, тут же информационные процессы постепенно становятся частью деятельности практически всех экономических субъектов. Современное предприятие использует базы данных, программное обеспечение, системы электронного документооборота, средства цифрового управления и аналитические инструменты независимо от того, к какой отрасли оно относится, в связи с чем в структуре информационной экономики можно условно выделить первичный и вторичный информационные сектора:

а) Первичный информационный сектор включает виды деятельности, для которых производство, обработка или распространение информации являются основным содержанием деятельности, где результатом выступают информационные продукты и услуги, имеющие самостоятельное экономическое значение.

б) Вторичный информационный сектор формируется внутри других отраслей экономики, то есть, в данном случае информационная деятельность не является конечным продуктом организации, но необходима для осуществления её основной функции, например, промышленное предприятие может производить материальную продукцию, однако для этого оно использует информационные системы управления, программное обеспечение, аналитические данные и специалистов, занимающихся обработкой информации.

Такое разделение показывает, что информационная составляющая современной экономики значительно шире традиционного понимания информационного сектор: информация становится своеобразной связующей основой между различными видами деятельности.

Распространение информационной деятельности также меняет структуру занятости, то есть, возрастает потребность в специалистах, способных работать с данными, программным обеспечением, цифровыми системами и информационными потоками. Одновременно информационные функции постепенно включаются в содержание профессий, которые ранее не считались информационными.

Таким образом, развитие информационной деятельности приводит не только к появлению новых отраслей, но и к трансформации уже существующей экономической структуры. И уже такая цифровизация производ-

ственных процессов способствует сокращению временных и пространственных ограничений: предприятия могут взаимодействовать с поставщиками и потребителями независимо от их географического положения, а электронная коммерция позволяет осуществлять экономические операции через цифровые платформы, а удалённые формы занятости создают новые возможности организации труда.

Информационная деятельность тесно связана и с инновационными процессами: научные знания, результаты исследований, патенты, техническая документация и базы данных выступают основой создания новых технологий и продуктов. И поэтому чем выше способность экономики создавать и использовать знания, тем больше возможностей для технологического развития. Тоже самое и в сфере управления: государственные и коммерческие организации используют информационные системы для планирования, прогнозирования и принятия решений.

Наряду с экономическим значением информационная деятельность имеет фундаментальное социальное содержание, так как влияет на способы коммуникации, образования, профессиональной деятельности и участия человека в общественной жизни.

Одним из наиболее заметных изменений является трансформация межличностной коммуникации: цифровые средства связи позволяют поддерживать взаимодействие независимо от физического расстояния, а социальные сети, мессенджеры и другие цифровые платформы стали частью повседневной коммуникации миллионов людей. К примеру, как информационная деятельность существенно изменила и образовательный процесс: все электронные библиотеки, цифровые образовательные платформы, онлайн-курсы и открытые базы знаний значительно расширили возможности получения информации.

Но при этом, одновременно изменение информационной среды приводит к появлению новых социальных проблем, так как увеличение объёма доступной информации может сопровождаться информационной перегрузкой. Человек сталкивается с необходимостью постоянно отбирать сведения, определять их достоверность и отделять значимую информацию от второстепенной. И становится важным появление цифровых профессий из-за спроса на специалистов, связанных с программированием, анализом данных, информационными системами, цифровым управлением и созданием цифрового контента.

При этом, экономическое и социальное содержание информационной деятельности тесно взаимосвязаны: экономические изменения, вызванные цифровизацией, одновременно приводят к изменениям в образе жизни и социальной структуре общества. Развитие информационного сектора создаёт новые рабочие места и профессиональные возможности, а расширение цифровых навыков населения, в свою очередь, способствует повышению способности экономики использовать информационные ресурсы, то есть, получается взаимозависимый процесс, в котором экономическое развитие стимулирует социальные изменения, а социаль-

ная адаптация к цифровой среде создаёт условия для дальнейшего экономического развития.

Таким образом, информационная деятельность должна рассматриваться как комплексное социально-экономическое явление, находящееся на пересечении экономики, технологий и общественных отношений.

Список использованных источников

1. Вершинская О.Н. Информационно-коммуникационные технологии и общество. – М.: Наука, 2007.

2. Юсупов Р.М., Арефьева И.В. Информационные технологии и экономика // Гуманитарные науки. - 2001. – № 1.

INFORMATION ACTIVITY AS AN OBJECT OF ECONOMIC AND SOCIAL DIMENSION

N.R. Malikhov

Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

The main functions of information activity in society, its role in economics, public administration, education, science and everyday communication are analyzed.

Keywords: *information activity, society, digitalization, information resources, information technologies.*

УДК 004

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В XXI ВЕКЕ: ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО, ЭКОНОМИКУ И ЧЕЛОВЕКА

Н.Р. Малихов

Уфимский университет науки и технологий, г. Уфа, Россия

Если первоначально искусственный интеллект рассматривался преимущественно как научная концепция, связанная с моделированием отдельных интеллектуальных функций человека, то сегодня он представляет собой совокупность технологий, активно интегрируемых в экономику, образование и другие аспекты повседневной жизни.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, общество, экономика, образование, автоматизация.*

Начало XXI века характеризуется стремительным развитием искусственного интеллекта (ИИ), который постепенно изменяет практически все сферы человеческой деятельности.

Понятие искусственного интеллекта сформировалось задолго до появления современных генеративных моделей, и уже в середине XX века

исследователи начали рассматривать возможность создания машин, способных выполнять задачи, традиционно связываемые с человеческим мышлением. В дальнейшем развитие вычислительной техники, математических методов, машинного обучения и накопления больших массивов данных создало основу для практического применения этих идей.

Одним из наиболее заметных последствий развития искусственного интеллекта становится изменение экономической деятельности, так как современные компании используют ИИ для анализа данных, прогнозирования, оптимизации, автоматизации документооборота, и даже для взаимодействия с клиентами.

В экономике искусственный интеллект способен выполнять сразу несколько функций:

Во-первых, он позволяет автоматизировать повторяющиеся операции и тем самым сокращать временные и финансовые затраты.

Во-вторых, ИИ предоставляет возможность анализировать значительно большие объемы информации, чем способен обработать отдельный человек.

В-третьих, интеллектуальные системы могут использоваться для прогнозирования, что позволяет организациям принимать решения на основе выявленных закономерностей.

Российские исследования свидетельствуют о постепенном расширении практического применения искусственного интеллекта в экономике. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в 2024 году использование ИИ российскими организациями было связано прежде всего с повышением качества и эффективности бизнес- и производственных процессов. Около половины организаций, использующих ИИ, отмечали соответствующие эффекты, а более трети сообщали об увеличении доходов и числа клиентов.

Следовательно, влияние искусственного интеллекта на экономику нельзя сводить исключительно к сокращению расходов, так как от него меняется сама сруктура создания стоимости: если раньше конкурентное преимущество компании во многом определялось доступом к материальным ресурсам и человеческому капиталу, то сегодня все большее значение приобретают данные, вычислительные мощности, цифровая инфраструктура и способность эффективно использовать интеллектуальные технологии.

Но вопрос следует формулировать не только как «заменит ли ИИ человека?», но и как «какие функции человека изменятся под воздействием ИИ?».

Хоть в общественном пространстве часто возникает представление о том, что развитие искусственного интеллекта неизбежно приведет к массовой безработице, все же современные исследования показывают значительно более сложную картину: искусственный интеллект действительно способен автоматизировать определенные операции, особенно те, которые являются повторяющимися, формализованными и основанными на обработке информации. Однако профессия в целом обычно состоит из множе-

ства различных задач, и только часть из них может быть полностью передана алгоритмам. Получается, что некоторые профессии могут существенно измениться, а отдельные виды деятельности действительно могут сократиться. Особенно уязвимыми являются виды работ, в которых значительная доля задач связана с обработкой стандартизированной информации.

В связи с этим одним из центральных вопросов становится профессиональная адаптация населения. Работнику XXI века недостаточно получить профессию один раз и сохранять набор знаний на протяжении всей трудовой жизни. Возрастает значение непрерывного образования, повышения квалификации и способности осваивать новые цифровые инструменты.

Таким образом, основной вызов заключается не столько в самом факте автоматизации, сколько в способности общества обеспечить справедливый переход к новым условиям занятости.

Влияние ИИ на человека проявляется не только в профессиональной деятельности, поскольку многие люди ежедневно взаимодействуют с интеллектуальными алгоритмами, даже не воспринимая это как непосредственное использование искусственного интеллекта.

Рекомендательные системы определяют, какие фильмы, музыкальные композиции, новости или товары будут предложены пользователю, а голосовые помощники распознают человеческую речь. Системы компьютерного зрения используются в смартфонах, транспортных средствах и системах безопасности.

Таким образом, искусственный интеллект постепенно становится частью цифровой среды человека.

Но можно выделить то, что одновременно возникает проблема влияния алгоритмов на поведение человека, так как рекомендательные системы способны не только помогать пользователю, но и формировать его информационное окружение. Например, если человек постоянно получает контент, подобранный на основе его предыдущего поведения, существует риск сужения информационного поля и усиления уже существующих взглядов. При этом, генеративные системы способны создавать убедительные, но ошибочные тексты и изображения: пользователь, не обладающий достаточной цифровой грамотностью, может принять автоматически созданную информацию за достоверную.

Чем шире распространяется искусственный интеллект, тем более значимыми становятся вопросы его ответственности перед обществом.

Исходя из описанного, одной из центральных проблем является защита персональных данных: для обучения и функционирования интеллектуальных систем может использоваться большое количество информации о поведении, интересах, предпочтениях и действиях людей, поэтому возникает необходимость определить, какие данные могут собираться, каким образом они должны храниться и кто имеет право ими распоряжаться.

Другой серьезной проблемой является алгоритмическая предвзятость: искусственный интеллект не формирует представление о мире из ничего – он обучается на данных, которые созданы людьми и отражают существующую социальную реальность. Если исходные данные содержат определенные дисбалансы или предубеждения, алгоритмическая система может воспроизводить их в своих результатах. С этим тесно связана проблема объяснимости. Человек должен понимать, на каком основании система сформировала определенный результат, особенно если он влияет на образование, трудоустройство, кредитование, медицинскую помощь или иные социально значимые решения. При этом, если человек постоянно передает системе выполнение интеллектуальных операций, существует вероятность постепенного снижения собственной активности в соответствующей области, то есть, например, постоянное использование автоматических подсказок может уменьшать необходимость самостоятельного поиска решения, а постоянное получение готовых текстов – снижать мотивацию к самостоятельному формулированию мыслей.

Однако подобный эффект не является неизбежным, так как при правильном использовании ИИ может, наоборот, расширять интеллектуальные возможности человека, освободив время от рутинной обработки информации.Поэтому принципиальный вопрос заключается не в том, будет ли человек использовать искусственный интеллект, а в том, каким образом он будет это делать: технология может стать как средством интеллектуального усиления, так и средством интеллектуальной пассивности.

Получается, что будущее XXI века будет определяться не только тем, насколько интеллектуальными станут машины, но и тем, насколько разумно человек сможет использовать их возможности.

Список использованных источников

1. Терский А.А. Искусственный интеллект в воспроизводстве человеческого потенциала // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №3(67). – С. 192-201.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE 21ST CENTURY: IMPACT ON SOCIETY, ECONOMY AND PEOPLE

N.R. Malikhov

Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russia

While artificial intelligence was initially considered primarily as a scientific concept related to the modeling of individual human intellectual functions, today it is a set of technologies that are actively integrated into the economy, education and other aspects of everyday life.

Keywords: *artificial intelligence, society, economy, education, automation.*

УДК 004

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Н.Р. Малихов

Уфимский университет науки и технологий,
г. Уфа, Россия

При цифровой трансформации экономической деятельности инновационные программные продукты становятся одним из ключевых инструментов управления, автоматизации, обработки экономической информации и формирования новых организационных и технологических решений.
Ключевые слова: *инновационный программный продукт, экспертная оценка, качество, тестирование.*

Программные продукты используются для управления производственными процессами, финансовыми потоками, логистикой, отношениями с клиентами и прочими управленческими решениями. В результате программное обеспечение становится не только техническим инструментом, но и важной составляющей экономической деятельности предприятия.

Особое место в данном процессе занимают инновационные программные продукты (ИПП), специфика которых заключается в том, что они ориентированы на реализацию новых или существенно усовершенствованных способов решения прикладных задач, а их инновационный характер может выражаться в использовании новых алгоритмов, архитектурных решений, методов обработки информации, механизмов автоматизации или иных способов взаимодействия пользователя с информационной системой.

Таким образом, инновационность программного продукта целесообразно рассматривать по трём взаимосвязанным направлениям:

– технологическая инновационность – применение новых или существенно усовершенствованных технологий;

– функциональная инновационность – появление новых способов решения пользовательских задач;

– организационно-экономическая инновационность – изменение бизнес-процессов и получение экономического эффекта.

Поэтому качество ИПП не может быть сведено только к корректности программного кода, например, для системы управления финансовыми операциями особенно существенными являются корректность расчетов, надежность и безопасность, а для аналитической системы возрастает значение производительности, качества обработки данных и интерпретируемости результатов.

Таким образом, экспертная оценка должна учитывать контекст применения программного продукта. И тут первым критерием является способность программного продукта выполнять задачи, ради которых он приобретается или создаётся для:

– полноты реализованных функций;
– соответствия функций требованиям пользователей;
– точности результатов;
– наличия необходимых автоматизированных операций;
– возможности настройки функциональности;
– соответствия продукта специфике отрасли.

Для проведения качественной экспертизы необходимо сопоставлять внутреннюю реализацию программного продукта с требованиями, для выполнения которых он создавался. Основными источниками информации при этом выступают техническое задание, функциональная спецификация, архитектурная документация, описание интерфейсов, исходный код, тестовая документация и сведения о фактическом использовании программного продукта.

Следовательно, полноценная экспертная оценка должна отвечать как минимум на два вопроса:

1. Соответствует ли внутреннее поведение программы требованиям корректной реализации.

2. Соответствует ли фактический результат работы программного модуля установленным требованиям.

К примеру, для решения первой задачи особенно полезно тестирование «белого ящика», для второй – тестирование «черного ящика».

Производительность характеризует способность программного продукта обеспечивать требуемые результаты при заданной нагрузке, у нее основным показателям можно отнести:

– время отклика;
– пропускная способность;
– количество одновременно обслуживаемых пользователей;
– потребление вычислительных ресурсов;
– стабильность работы при увеличении нагрузки;
– скорость обработки данных.

В экономическом контексте производительность непосредственно связана с эффективностью бизнес-процессов, например, сокращение времени выполнения операции с нескольких минут до нескольких секунд.

Получается, что экономическая значимость экспертной оценки качества программных продуктов определяется тем, что качество программного обеспечения непосредственно связано с результативностью цифровизации предприятия, потому что некачественно разработанный программный продукт может привести к увеличению затрат на сопровождение, простою отдельных процессов, снижению производительности, необходимости дополнительного обучения сотрудников и возникновению расходов на исправление программных ошибок, и, в свою очередь, качественный – создает предпосылки для устойчивой автоматизации и масштабирования соответствующих процессов.

Особенно сложной становится оценка продуктов на основе искусственного интеллекта. Здесь недостаточно установить только точность алго-

ритма. Необходимо учитывать надёжность, безопасность, прозрачность, приватность и другие характеристики доверенности.

Итак, оценка качества инновационного программного продукта должна осуществляться как многоуровневая процедура. И научно обоснованный подход заключается не в поиске единственного универсального метода тестирования, а в построении системы, в которой различные методы используются на соответствующих уровнях оценки.

Список использованных источников

1. Гармашова Е.П. Развитие теории инновационных процессов // Молодой ученый. – 2011. – Т. 1. № 2. – С. 90-94.

2. Нестеров А. Основы экспертно-исследовательской деятельности. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2009. – 163 с.

EXPERT ASSESSMENT OF THE QUALITY OF INNOVATIVE SOFTWARE PRODUCTS IN ECONOMIC ACTIVITY

N.R. Malikhov

Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russia

With the digital transformation of economic activity, innovative software products are becoming one of the key tools for managing, automating, processing economic information and forming new organizational and technological solutions.

Keywords: *innovative software product, expert evaluation, quality, testing.*

УДК 332.146.2:656.61(985)

ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ СЕВЕРНОГО МОРСКОГО ПУТИ КАК ПРИОРИТЕТНОГО ТРАНСПОРТНОГО КОРИДОРА РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

М.Г. Николенко

Российский государственный университет нефти и газа
(национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина,
г. Москва, Россия

В статье разбираются проблемы привлечения инвестиций в развитие Северного морского пути как приоритетного транспортного коридора региональной экономики России. Показано, что действующая модель финансирования сохраняет асимметрию между бюджетными вложениями в базовую инфраструктуру и договорным участием частных грузоотправителей. На примерах порта Сабетта, Мурманского транспортного узла и проекта серии ледоколов «Лидер» разобраны возможности и ограничения государственно-частного партнёрства в арктических условиях, выделены факторы, ограничивающие приток инвестиций, и предложены направления их устранения.

***Ключевые слова**: Северный морской путь; инвестиции; региональная экономика; транспортный коридор; государственно-частное партнёрство; инвестиционная привлекательность; Арктика; инфраструктурные риски.*

Вопрос привлечения инвестиций в транспортную инфраструктуру регионов не теряет остроты по мере того, как перестраиваются внешнеторговые связи России. Обычно инвестиционная политика по крупным инфраструктурным объектам складывается из трёх элементов – бюджетного финансирования базовой части, договорного участия частных инвесторов и мер государственной поддержки, и от того, как эти составляющие соотносятся друг с другом, зависит устойчивость всего проекта [1]. Северный морской путь (СМП) в этом смысле – случай почти показательный: маршрут одновременно является частью национальной транспортной стратегии и площадкой крупных корпоративных вложений, а то, удастся ли раскрыть его конкурентные преимущества, напрямую связано с притоком капитала в порты, ледокольный флот и цифровую инфраструктуру.

Само понимание региональной экономики за последние годы поменялось: территориально-производственный подход уступает место взгляду на регион как на участника более широких пространственных и логистических систем [2]. Если применить это к СМП, получается, что инвестиционная привлекательность маршрута не исчерпывается показателями арктических субъектов федерации – Мурманской и Архангельской областей, Ямало-Ненецкого и Чукотского автономных округов, – а складывается во взаимодействии с федеральным бюджетом, институтами развития и корпоративными грузоотправителями, причём логика инвестирования у каждого из них своя.

Схема финансирования федерального проекта развития СМП на 2025-2027 годы смешанная: базовую инфраструктуру – ледокольный флот, гидрографическое и аварийно-спасательное обеспечение – оплачивает бюджет, а терминалы и порты строятся в основном на деньги частных инвесторов: недропользователей и экспортёров, которым важны конкретные грузовые потоки. С 2018 года единым инфраструктурным оператором акватории выступает госкорпорация «Росатом», а с 2022 года на неё же возложены функции по строительству и эксплуатации ледокольного флота и портовой инфраструктуры. Управление стало более централизованным, координировать процессы стало проще, но появилось и узкое место: инвестиционные решения по расширению провозной способности маршрута фактически привязаны к графику ввода объектов одного оператора. Отставание по любому из них – будь то сроки сдачи головного ледокола серии «Лидер» или готовность отдельных терминалов – превращается в риск для всех связанных частных инвестиций.

Инвестициям в развитие СМП мешают факторы разной природы. Один из них – расхождение между плановыми и фактическими показателями грузопотока: цель в 80 млн тонн к 2024 году, поставленная в

2018 году, пришлось скорректировать уже в 2023-2024 годах, а по факту грузопоток 2024 года составил порядка 39 млн тонн. Для инвестора, принимающего решение на горизонте 10-15 лет, такой разрыв прямо повышает воспринимаемый риск вложений. Есть и институциональная сторона вопроса: нормативная база судоходства по трассам СМП формировалась поэтапно, и разрешительных процедур для судов под иностранным флагом до сих пор больше, чем на альтернативных маршрутах, – а это снижает интерес международных инвесторов к совместным проектам. Наконец, действуют санкционные ограничения на поставку крупнотоннажных судов, оборудования для сжижения газа и страхование арктических перевозок: часть проектов из-за них вынуждена искать замещающих поставщиков технологий и капитала, и инвестиционный цикл от этого удлиняется.

Там, где удаётся заранее и понятно разделить риски между государством и бизнесом, механизм государственно-частного партнёрства эти ограничения хотя бы отчасти снимает. Характерный пример – порт Сабетта: производственная и портовая инфраструктура проекта «Ямал СПГ» строилась на основе концессионного соглашения с разделением зон ответственности между государством и частным консорциумом, и позже этот случай не раз называли образцом для арктических проектов. По похожей модели построена концессия на строительство железнодорожного и портового терминала Лавна в составе Мурманского транспортного узла: частный концессионер берёт на себя стройку и эксплуатацию, а государство – часть капитальных затрат и гарантии загрузки. При этом инвестиционная привлекательность актива, как показывает оценка эффективности использования государственного имущества, определяется не только техническими параметрами, но и прозрачностью условий его дальнейшего использования [5] – вывод, который прямо применим и к арктическим концессиям.

Круг частных инвесторов, готовых работать в арктических условиях, узок сам по себе: основные вложения в портовую инфраструктуру СМП сегодня несут несколько крупных корпораций, для которых логистика Севера – часть их собственного производственного цикла (экспортёры сжиженного природного газа, металлургические и нефтяные компании). Инвесторов, не связанных напрямую с добычей и экспортом конкретного груза, на маршруте почти нет, хотя в китайской модели участия в «Ямал СПГ» капитал, привлечённый через Фонд Шёлкового пути и китайскую национальную нефтегазовую корпорацию, был оформлен именно как долгосрочное финансовое участие, а не просто техническое партнёрство. Похожий механизм можно было бы выстроить и на стороне российских институтов развития – от Фонда развития Дальнего Востока и Арктики до региональных фондов, – и это расширило бы базу инвесторов без потери контроля над стратегическим маршрутом.

Как менялись ассигнования федерального бюджета на развитие СМП в 2025-2027 годах, показано в таблице 1: даже в границах одного трёхлет-

него цикла бюджетная часть финансирования не складывается в устойчивый тренд, а корректируется год от года.

Таблица 1 – Ассигнования федерального бюджета на развитие Северного морского пути, 2025–2027 гг., млрд руб.

Год	Объём финансирования
2025	55,3
2026	63,7
2027	56,5
Итого 2025–2027	175,499

На фоне этих цифр совокупная потребность в инвестициях в развитие СМП на 2025-2030 годы оценивается в 946,2 млрд рублей, из которых на федеральный бюджет приходится лишь 212,4 млрд – чуть больше пятой части; остальное должно закрыться внебюджетными источниками, то есть частными инвесторами и институтами развития. Получается, что устойчивость всего проекта в решающей степени зависит от того, будет ли частный капитал выполнять свои обязательства строго по графику, синхронному с вводом бюджетных объектов.

Отдельный фактор инвестиционной привлекательности транспортных коридоров – цифровизация управления судоходством: она снижает транзакционные издержки участников и делает риски маршрута более измеримыми для инвестора [4]. Применительно к СМП это, по сути, означает, что система электронной подачи заявок на проводку, единая платформа мониторинга ледовой обстановки и цифровой двойник трассы могут снизить неопределённость при планировании рейсов не хуже прямых бюджетных вложений в физическую инфраструктуру – и обойдутся заметно дешевле.

На практике расширение инвестиционной базы СМП требует не столько роста бюджетного финансирования, сколько разнообразия форм участия капитала – перехода от точечных концессий под одного грузоотправителя к портфельным механизмам с участием нескольких институтов развития, и синхронизации графика ввода ледокольного флота с обязательствами частных инвесторов по портовым мощностям. Есть и другая сторона вопроса: институциональное оформление статуса маршрута – закрепление функций единого оператора, принятие профильных нормативных актов – на практике обгоняет фактическую готовность инфраструктуры. Для инвестора это самостоятельный источник риска, отличный от климатических и технических факторов, и его нужно закладывать в условия будущих соглашений о партнёрстве.

В конечном счёте проблема привлечения инвестиций в развитие Северного морского пути – частный случай более общей задачи привлечения инвестиций в экономику региона в условиях структурной перестройки внешнеэкономических связей. Без диверсификации инвесторов, без

синхронизации государственных и частных обязательств и без снижения институциональной неопределённости даже стратегически значимый транспортный коридор рискует остаться зависимым от узкого круга участников – а это прямо ограничивает его долгосрочную конкурентоспособность.

Список использованных источников

1. Антипин И.А., Фролова Н.С. Инвестиционная политика в стратегировании регионального развития в неоиндустриальной экономике // Экономический анализ: теория и практика. – 2025. – Т. 24, № 1. – С. 76–88. – DOI 10.24891/ea.24.1.76. EDN JXACBA.

2. Дондокова Е.Б., Танхаев О.П., Батожаргалова Ж.Б. Трансформация понимания региональной экономики // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». – 2025. – Т. 20, № 4. – С. 491–504. – DOI 10.17072/1994-9960-2025-4-491-504. – EDN MYAXND.

3. Измайлов М.К. Развитие Северного морского пути и его влияние на региональную экономику // Известия Байкальского государственного университета. – 2026. – Т. 36, № 2. – С. 236–244. – DOI 10.17150/2500-2759.2026.36(2).236-244. EDN LYDHOU.

4. Абуев Н.М. Цифровая экосистема транспортных коридоров: архитектура и перспективы развития // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2025. – № 3. – С. 3–6. – EDN LQWBDV.

5. Ковалевская Н.Ю. Эффективность использования объектов недвижимости, находящихся в государственной собственности, как показатель инвестиционной привлекательности // Известия Байкальского государственного университета. – 2026. – Т. 36, № 2. – С. 245–258. – DOI 10.17150/2500-2759.2026.36(2).245-258. EDN KQISIY.

PROBLEMS OF ATTRACTING INVESTMENT IN THE DEVELOPMENT OF THE NORTHERN SEA ROUTE AS A PRIORITY TRANSPORT CORRIDOR OF THE REGIONAL ECONOMY

M.G. Nikolenko

Gubkin Russian State University of Oil and Gas (National Research University), Moscow, Russia

The article examines the problems of attracting investment in the development of the Northern Sea Route as a priority transport corridor of Russia's regional economy. It is shown that the current financing model retains an asymmetry between budgetary investment in basic infrastructure and the contractual participation of private cargo shippers. Using the cases of the Sabetta port, the Murmansk transport hub, and the «Leader» icebreaker series project, the possibilities and limitations of public-private partnership under Arctic conditions are analyzed. Three groups of factors constraining investment attraction are formulated, and directions for addressing them are proposed.

***Keywords**: Northern Sea Route; investment; regional economy; transport corridor; public-private partnership; investment attractiveness; Arctic; infrastructure risks.*

УДК 330.341.1

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА В ЭКОНОМИКЕ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ АСПЕКТЫ

Л.Н. Новосильцев, Н.В. Парамонова, Е.Ю. Царегородцева

Восточно-сибирский институт экономики и права,
г. Иркутск, Россия

В условиях глобальной экономической турбулентности и санкционного давления конкурентоспособность национальной экономики России определяется не объемом добываемых ресурсов, а скоростью генерации и внедрения новых технологий. Формирование благоприятного инновационного климата становится стратегическим приоритетом государственной политики. Инновационный климат – это совокупность политических, правовых, экономических, социальных и культурных условий, которые определяют интенсивность создания, коммерциализации и распространения новшеств внутри страны.

Ключевые слова: *инновационный климат, национальная инновационная система (НИС), диффузия технологий, человеческий капитал, технопарки, НИОКР, цифровая трансформация.*

Формирование инновационного климата невозможно без развитой экосистемы рынков. Современная инновационная экономика базируется на взаимодействии нескольких ключевых сегментов [1]:

– Рынок интеллектуальной собственности (патенты, лицензии, ноу-хау).

– Рынок интеллектуального труда и высококвалифицированных профессионалов.

– Рынок венчурного капитала и инвестиций в высокотехнологичные стартапы.

– Рынок инновационных продуктов и услуг. Для успешного функционирования этих рынков необходимо создание избыточности предложения идей и разработок над текущим спросом промышленности, что стимулирует здоровую конкуренцию за инвестиции.

Государство выступает связующим звеном между фундаментальной наукой и промышленностью. Его задача – компенсировать высокие риски частных инвесторов на ранних стадиях инновационного цикла. Основные инструменты государственного влияния включают [2]:

– Прямое финансирование науки: Поддержка академических исследований и подготовка инженерных кадров, являющихся основным источником прорывных идей.

– Государственный заказ (оффтейк): Размещение контрактов на проведение НИОКР обеспечивает гарантированный первичный спрос на новые технологии, позволяя компаниям окупить затраты на разработку.

– Налоговое стимулирование: Предоставление льгот субъектам инновационного процесса – от непосредственно разработчиков до элементов инфраструктуры.

3. Инфраструктурное обеспечение

Инновационный климат материализуется через физическую и сервисную инфраструктуру. Без нее идеи остаются на уровне патентов. Ключевыми элементами являются [3]:

– Технопарки и особые экономические зоны: Территории с преференциальным налоговым режимом, обеспечивающие стартапам доступ к производственным площадям по сниженным ставкам.

– Центры коллективного пользования (ЦКП): Позволяют малым и средним предприятиям использовать дорогостоящее научное оборудование, которое они не могут позволить себе закупить самостоятельно.

– Национальные службы поддержки: Службы научно-технической информации, патентования, лицензирования, стандартизации и сертификации. Их задача – снизить транзакционные издержки инноваторов при защите прав и выводе продукта на рынок [4, с. 143].

4. Человеческий капитал и культура инноваций

Определяющим фактором современного инновационного климата является опережающее развитие человеческого капитала. Технологии устаревают быстрее, чем изнашивается оборудование, поэтому ведущая роль переходит к компетенциям персонала. Формирование климата требует трансформации системы образования: интеграции вузов с реальным сектором экономики, развития программ дополнительного профессионального образования и повышения квалификации. Кроме того, критически важна диффузия технологий – процесс их активного продвижения к конечному потребителю через сеть бизнес-агентов и инновационных менеджеров.

5. Цифровая трансформация как катализатор

В современных реалиях формирование инновационного климата неразрывно связано с цифровизацией. Создание цифровых платформ для взаимодействия ученых, инженеров и инвесторов, внедрение искусственного интеллекта в проектирование (R&D) и использование технологий «умного производства» (Industry 4.0) радикально сокращают время вывода продукта на рынок (time-to-market) [5, с. 731].

Акцент на частные инвестиции, инфраструктуру и государственную гарантию дохода в рамках ГЧП способен трансформировать текущие вызовы санкционного давления в драйвер структурной перестройки региональной экономики

Таким образом, аормирование инновационного климата в российской экономике требует системного подхода, исключающего фрагментарность мер. Успех зависит от синхронизации усилий трех сторон: государства (создающего правила игры и первичный спрос), науки (генерирующей знания) и бизнеса (осуществляющего коммерциализацию). Преодоление технической отсталости отраслей возможно только при концентрации ресурсов на создании институтов развития, подготовке высококлассных специалистов и обеспечении беспрепятственной диффузии технологий от лаборатории до конвейера. Только избыток финансовых инструментов и квалифицированных кадров позволит создать самоподдерживающуюся

среду, где инновации станут естественным условием выживания и роста любого предприятия.

Список использованных источников

1. Национальная система инноваций и проблема её становления // Claw.ru
2. Государственная ценовая политика и механизм ее реализации на региональном уровне управления // Claw.ru
3. Царегородцева, Е.Ю. Значение информационных систем для современного общества / Е.Ю. Царегородцева // Культура. Наука. Образование. – 2024. – № 2(71). – С. 143-148.
4. Информационная безопасность как фактор устойчивого управления экономическими системами / Е.Ю. Царегородцева, В.Р. Масалимова, И.П. Насонов, В.М. Аксенова // Управление экономикой, системами, процессами: Сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 15–16 октября 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 731-734.

FOSTERING AN INNOVATION CLIMATE IN THE ECONOMY: INSTITUTIONAL AND INFRASTRUCTURAL ASPECTS

L.N. Novosiltsev, N.V. Paramonova, E.Yu. Tsaregorodtseva

East-Siberian Institute of Economics and Law,
Irkutsk, Russia

Amidst global economic turbulence and sanctions pressure, the competitiveness of Russia's national economy is determined not by the volume of extracted resources, but by the speed at which new technologies are generated and implemented. Fostering a favorable innovation climate is becoming a strategic priority of state policy. An innovation climate comprises the political, legal, economic, social, and cultural conditions that shape the intensity of the creation, commercialization, and dissemination of innovations within the country.

Key words: *innovation climate, national innovation system (NIS), technology diffusion, human capital, technology parks, R&D, digital transformation.*

УДК 336.1

ДОЛЖНАЯ ОСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ В НАЛОГОВЫХ ПРАВООТНОШЕНИЯХ

М.А. Полякова

Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия

В современных условиях ведения бизнеса в Российской Федерации концепция «должной осмотрительности» трансформируется из абстрактной судебной доктрины в один из ключевых элементов налоговой безопасности. Как свидетельствует суровая правоприменительная практика последних лет, незнание

особенностей партнера или формальный подход к проверке его благонадежности могут привести не только к доначислению налогов, но и к взысканию убытков с руководителя организации.
***Ключевые слова**: должная осмотрительность, налогообложение, партнер, критерии оценки*

Парадокс должной осмотрительности заключается в том, что, с одной стороны, гражданское законодательство строится на принципе свободы договора и предпринимательского риска, а с другой – налоговый кодекс (ст. 54.1 НК РФ) и судебная практика требуют от участников оборота предоставления гарантий того, что сделка имеет разумную деловую цель, а контрагент способен её исполнить. В связи с этим возникает вопрос о поиске баланса между минимальным объемом проверочных мероприятий в отношении контрагента (формальным подходом) и преступной небрежностью, позволяющей недобросовестным участникам рынка (в частности, «техническим компаниям») минимизировать свои налоговые обязательства за счет бюджета. В настоящем эссе будет рассмотрена эволюция института должной осмотрительности, проанализированы современные критерии её оценки и выявлены правовые риски, которые несет за собой игнорирование данного требования [1].

Эволюция подходов судебных и налоговых органов к институту должной осмотрительности прошла несколько этапов. Длительное время правоприменители оперировали категорией «добросовестный налогоплательщик», которая носила оценочный и крайне размытый характер. Переломным моментом стало принятие Постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ № 53 от 2006 года, в котором суд указал, что сам по себе факт государственной регистрации контрагента не является безусловным доказательством его добросовестности, а налогоплательщик, в свою очередь, обязан проявлять «должную осмотрительность» при выборе контрагента и совершении хозяйственных операций.

Законодательным закреплением данного принципа явилось введение в Налоговый кодекс Российской Федерации статьи 54.1 «Пределы осуществления прав по исчислению налоговой базы», которая установила формализованные критерии оценки налоговой выгоды [2]. В 2021 году Федеральная налоговая служба в письме № БВ-4-7/3060@ окончательно закрепила необходимость применения категории «коммерческой осмотрительности» в качестве самостоятельного критерия для получения налоговой выгоды [3]. В современных условиях акцент смещается от категории «добросовестность» (имеющей преимущественно морально-этическую природу) к категории «осмотрительность» (носящей деловой и процессуальный характер). Последняя представляет собой стандарт поведения разумного участника гражданского оборота, который при заключении сделки оценивает не только ценовые параметры товара (работ, услуг), но и наличие у партнера необходимых ресурсов (персонала, производственных мощностей, лицензий, допусков СРО), а также его деловую репутацию.

Центральным вопросом правоприменительной практики является определение объема и характера действий, необходимых для подтверждения должной осмотрительности налогоплательщиком. Анализ судебной практики свидетельствует о том, что совершение исключительно формальных действий (получение копии паспорта руководителя контрагента и свидетельства о постановке на налоговый учет) признается недостаточным для целей получения налоговой выгоды. Как указал Верховный Суд Российской Федерации, стандарт осмотрительного поведения подлежит дифференциации в зависимости от характера и масштаба совершаемой сделки: один объем проверочных мероприятий требуется при заключении договора поставки канцелярских принадлежностей, иной – при приобретении дорогостоящего актива или выборе генерального подрядчика для выполнения строительно-монтажных работ.

На основе обобщения правовых позиций ФНС России и арбитражных судов можно выделить минимальный комплекс действий, направленных на подтверждение должной осмотрительности:

1. Анализ публичных информационных ресурсов. Налогоплательщику рекомендуется провести проверку контрагента с использованием сервисов Федеральной налоговой службы («Прозрачный бизнес»), данных Единого государственного реестра юридических лиц, «Картотеки арбитражных дел», реестра дисквалифицированных лиц, а также Федерального ресурса (Единого федерального реестра сведений о банкротстве). Указанные источники позволяют установить факт наличия у контрагента признаков недобросовестности (массовый адрес регистрации, дисквалифицированный руководитель, процедура банкротства).

2. Оценка деловой репутации контрагента. Судебная практика учитывает представленные налогоплательщиком скриншоты деловой переписки, отзывы на специализированных интернет-площадках, а также иную информацию, характеризующую контрагента как добросовестного участника рынка. Вместе с тем суды предупреждают, что отзывы третьих лиц не могут выступать единственным доказательством проявления должной осмотрительности. Необходимым элементом является проверка наличия судебных споров, в которых контрагент выступал ответчиком по искам о неисполнении (ненадлежащем исполнении) договорных обязательств.

3. Анализ экономической обоснованности выбора контрагента. Налогоплательщик должен быть готов обосновать, почему при выборе поставщика предпочтение было отдано именно данному лицу, особенно в ситуациях, когда контрагент не обладает необходимыми ресурсами (основными средствами, штатной численностью, производственными мощностями). В случае если контрагент является микропредприятием, а стоимость поставленного им товара исчисляется значительными суммами, налогоплательщик обязан представить обоснование такой хозяйственной операции, в частности подтвердить факт привлечения контрагентом субподрядчиков, логистических организаций либо иных лиц, обеспечивших реальное исполнение сделки [4].

Изложенный комплекс мероприятий представляет собой минимальный стандарт поведения, ожидаемый от налогоплательщика, претендующего на получение налоговой выгоды по сделке с проблемным контрагентом. Следует отметить, что перечень указанных действий не является исчерпывающим, в зависимости от конкретных обстоятельств (суммы сделки, специфики товара, наличия признаков аффилированности) суды и налоговые органы могут требовать более глубокой проверки, включая анализ налоговой отчетности контрагента, запрос документов о происхождении товара, а в отдельных случаях – осуществление выезда на место нахождения контрагента. Однако в любом случае формальное выполнение хотя бы части из перечисленных действий значительно повышает вероятность признания должной осмотрительности проявленной и, соответственно, сохранения налоговых вычетов и расходов [5].

Вместе с тем игнорирование требования о проявлении должной осмотрительности либо ограничение проверочных мероприятий исключительно формальными действиями (запросом копий учредительных документов) влечет за собой наступление негативных правовых последствий для налогоплательщика и его должностных лиц. Указанные последствия варьируются от доначисления сумм налога на прибыль организаций и налога на добавленную стоимость до привлечения руководителя организации к субсидиарной и уголовной ответственности.

Игнорирование требования о проявлении должной осмотрительности либо формальный (поверхностный) подход к проверке контрагента влечет за собой наступление негативных правовых последствий как для организации-налогоплательщика, так и для ее должностных лиц.

Во-первых, одним из основных рисков является налоговая реконструкция. В случае если налоговый орган докажет отсутствие должной осмотрительности и установит, что контрагент налогоплательщика обладает признаками «технической компании» (отсутствие персонала, основных средств, уплата минимальных налогов), налогоплательщику отказывается в применении вычетов по налогу на добавленную стоимость и в учете расходов при исчислении налога на прибыль организаций. Вместе с тем, следуя современной судебной практике, суды все чаще придерживаются подхода, получившего наименование «реальной реконструкции». Суть данного подхода заключается в том, что доначислению подлежат только те суммы налогов, которые не поступили в бюджет вследствие вовлечения в хозяйственный оборот формальных (транзитных) посредников, тогда как реально понесенные налогоплательщиком затраты могут быть учтены при условии доказанности факта поставки товара (выполнения работ, оказания услуг) надлежащего качества и в необходимом объеме.

Во-вторых, отсутствие должной осмотрительности влечет риски привлечения руководителя организации к субсидиарной и корпоративной ответственности. Пункт 12 Обзора судебной практики Верховного Суда Российской Федерации от 30 июля 2025 года прямо указывает, что если единоличный исполнительный орган (директор) организации не выстроил

систему отбора контрагентов и допустил выбор организации, обладающей признаками «фирмы-однодневки», убытки, причиненные организации в результате доначисления налогов (включая суммы недоимки, пеней и штрафов), подлежат взысканию с такого директора лично на основании статьи 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации [6]. Кроме того, возрастают риски привлечения к уголовной ответственности по статье 199 Уголовного кодекса Российской Федерации («Уклонение от уплаты налогов, сборов, подлежащих уплате организацией»), если используемая схема хозяйственных операций с номинальными контрагентами будет квалифицирована следственными органами как способ уклонения от уплаты налогов [7].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что должная осмотрительность в налоговых правоотношениях не может рассматриваться как разовое действие (например, подписание акта сверки расчетов перед заключением договора). Напротив, она представляет собой непрерывный процесс, интегрированный в систему внутреннего контроля хозяйствующего субъекта. В условиях цифровизации налогового администрирования, включая функционирование автоматизированной системы контроля за налогом на добавленную стоимость и механизм прослеживаемости товаров, аргумент налогоплательщика о неосведомленности относительно статуса руководителя контрагента как «массового» утратил свое доказательственное значение [8].

С 2026 года налоговое законодательство предоставляет Федеральной налоговой службе право проводить оценку финансово-хозяйственной деятельности лиц и предоставлять выписки с результатами такого анализа. Данное нововведение означает появление легального инструментария для проверки контрагента, условно именуемого «налоговым паспортом сделки». Вместе с тем, указанный сервис носит дополнительный (вспомогательный) характер и не отменяет обязанности налогоплательщика самостоятельно собирать и оценивать доказательства, подтверждающие проявление должной осмотрительности.

В конечном счете, должная осмотрительность представляет собой разумный баланс между минимально необходимым и достаточным объемом проверочных мероприятий. При этом чем выше сумма сделки и чем более нестандартными являются условия оплаты (например, авансирование в крупных размерах, оплата через третьих лиц), тем более углубленной должна быть проверка контрагента. Оптимальной стратегией современного налогоплательщика выступает сочетание автоматизированной проверки через публичные сервисы и реальной (фактической) оценки деловой репутации партнера. Только комплексное применение указанных подходов позволяет минимизировать налоговые риски, обеспечить защиту имущества хозяйствующего субъекта и сохранить его деловую репутацию на рынке.

Список использованных источников

1. Мустафаев, С.М. Проблемы проявления должной осмотрительности налогоплательщика при выборе контрагентов / С.М. Мустафаев // Современное право. – 2024. – № 2. – С. 49-52. – DOI 10.25799/NI.2024.62.86.009. – EDN RNACLC.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) \ КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/

3. Письмо ФНС России от 10.03.2021 N БВ-4-7/3060@ «О практике применения статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации» \ КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_352052/

4. Идеальная процедура проверки контрагента в 2023 г. Как составить регламент должной осмотрительности (Часть 1: Общие начала. Первичная проверка контрагента) URL: https://www.audit-it.ru/articles/account/court/a53/1079297.html

5. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) \ КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

6. «Уголовный кодекс Российской Федерации» (УК РФ) от 13.06.1996 N 63-ФЗ (последняя редакция) \ КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/

7. Невская, О.А. Налоговые риски в предпринимательской деятельности при выборе организацией контрагента / О.А. Невская // Научный аспект. – 2024. – Т. 7, № 1. – С. 818-824. – EDN MEQSEN.

8. Коваль, А.В. Методы проверки контрагентов с целью обеспечения экономической безопасности организации / А.В. Коваль // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 2(163). – С. 979-981. – DOI 10.34925/EIP.2024.163.2.192. – EDN DFIBUD.

DUE DILIGENCE IN TAX LEGAL RELATIONS

M.A. Polyakova

Penza State Agrarian University,
Penza, Russia

In the current business environment in the Russian Federation, the concept of "due diligence" is transforming from an abstract judicial doctrine into one of the key elements of tax security. As the harsh law enforcement practice of recent years demonstrates, ignorance of a partner's specific features or a formal approach to verifying their reliability can lead not only to additional tax assessments but also to the recovery of losses from the organization's manager.

***Keywords**: due diligence, taxation, partner, evaluation criteria*

УДК 338.432:633.2(636.085.2)

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КОРМОВОЙ БАЗЫ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА В ОАО «СТУДЕНЕЦКИЙ МУКОМОЛЬНЫЙ ЗАВОД»

А.В. Решеткин, Ю.В. Решеткина

Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия

Рассмотрены теоретические основы организации кормовой базы, на примере предприятия изучена структура посевных площадей, проанализировано производство кормов и дана оценка эффективности производства молока. Предло-

жены рекомендации по повышению уровня производства и заготовки собственных кормов в ОАО «Студенецкий мукомольный завод».

Ключевые слова: *валовой надой, продуктивность коров, кормовая база, силос, сенаж, зеленая масса, уровень товарности, себестоимость продукции, прибыль.*

Кормопроизводство является неотъемлемой частью отрасли животноводства, поскольку обеспечивает физиологические потребности животных, определяет продуктивность коров, влияет на экономическую составляющую отрасли (прибыль и уровень рентабельности), формирует устойчивость сельскохозяйственного производства и связывает животноводство с другими отраслями.

Главным показателем развития молочного скотоводства на предприятии является продуктивность коров. От нее зависит валовой надой и уровень товарности молока, себестоимость и рентабельность производства и продаж и в целом конкурентоспособность продукции.

Уровень молочной продуктивности коров зависит от полноценности их кормления в различные технологические периоды. За период сухостоя коровы должны увеличивать свою живую массу до 8-12%. После отела потери живой массы у коров составляют в зависимости от продуктивности до 80 кг. Для обеспечения коров достаточным количеством энергии и питательных веществ в период лактации рационы кормления необходимо строго балансировать, включая в них доброкачественные корма, богатые энергией и питательными веществами [3].

Для животноводства важно не только количество, но, главным образом, качество кормов, т.е. их ценность, определяемая содержанием питательных веществ. Полноценными считаются такие корма, которые содержат все необходимые для организма животного питательные вещества. Из-за неполноценного рациона генетический потенциал сельскохозяйственных животных реализуется только на 70 %, что ведет к удорожанию животноводческой продукции и снижению ее рентабельности [4].

В работе по организации стабильной кормовой базы и снижению дефицитности по белку и витаминам большое внимание следует уделять устранению и сведению до минимума потерь кормов и питательных веществ в них при заготовке, хранении и использовании. Известно, что неравномерность созревания кормовых культур приводит к потерям от растягивания сроков их заготовки, которые превышают 20-25% [1].

Качество кормовой базы во многом зависит от потерь питательных веществ, допущенных при ее заготовке и хранении. К новым приемам заготовки кормов относят силосование, где в качестве консервантов применяют органические кислоты, присущие сырью, а также различные химические препараты, вводимые в силосуемую массу. Следует также отметить сенажирование из трав ранних фаз вегетации, где консервирующим началом является физиологическая сухость корма [4].

Для приготовления сенажа и силоса можно использовать все виды трав, но наиболее подходящие многолетние бобовые – люцерна и бобово-

злаковые смеси [2]. Сенаж, заготовленный в наилучшие агротехнические сроки, имеет ряд преимуществ. Основные условия для получения качественного сенажа – это скашивание трав в рекомендуемой фазе вегетации, провяливание скошенных растений до оптимальной влажности. В таблице 1 рассмотрим состав и структуру посевных площадей ОАО «Студенецкий мукомольный завод».

Таблица 1 – Состав и структура посевных площадей

Вид продукции	2023 г.		2024 г.		2025 г.		Базисный темп роста, %
	га	%	га	%	га	%	
Зерновые и зернобобовые всего, в т.ч.	31901	59,5	34650	63,8	35054	64,3	109,9
пшеница озимая	6476	12,1	10078	18,5	11348	20,8	175,2
пшеница яровая	14907	27,8	17085	31,4	12486	22,9	83,8
кукуруза на зерно	199	0,4	-	-	-	-	-
ячмень	10319	19,3	7337	13,5	8744	16,0	84,7
прочие зернобобовые	-	-	150	0,3	2476	4,5	-
Масличные культуры всего, в т.ч.	5357	10,0	5363	9,9	5646	10,4	105,4
соя	160	0,3	167	0,3	578	1,1	361,3
рапс яровой	-	-	-	-	456	0,8	-
подсолнечник	5197	9,7	5196	9,6	4612	8,5	88,7
Сахарная свекла	15774	29,4	13715	25,2	13180	24,2	83,6
Кормовые культуры	544	1,0	619	1,1	628	1,2	115,4
многолетние травы	341	0,6	423	0,7	348	0,6	102,1
кукуруза на корм	203	0,4	196	0,4	280	0,5	137,9
Всего посевов	53576	100	54347	100	54508	100	101,7

По данным таблицы 1, можно сделать вывод, что под кормовые культуры предприятие выделяет 628 га или 1,2 % в структуре посевных площадей. Корм заготавливают из многолетних трав, таких как люцерна, клевер луговой, кукуруза, овсяница. Затраты на сенажирование и силосование в 2025 г. составили 10020 тыс. руб. и 20036 тыс. руб. В таблице 2 рассмотрим выход продукции по кормам за 2023-2025 гг.

Таблица 2 – Выход продукции за 2025 г.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное отклонение 2025 г. от	
				2023 г.	2024 г.
Корма всего (зеленая масса, сено, сенаж, силос и т.д.)	205561	65866	251210	45649	185344
Зеленая масса (многолетние травы)	39550	2225	37700	-1850	35475
Сено	396	3831	3362	2966	-469

Окончание табл. 2

Зеленая масса (кукуруза)	68845	29900	98178	29333	68278
Сенаж	34130	2110	28520	-5610	26410
Силос	62640	27800	83450	20810	55650

За анализируемый период количество заготовленных кормов увеличилось на 185344 ц. Наибольший удельный вес в структуре кормов занимает зеленая масса кукурузы 39 %, а силос 33 %. Расход кормов в расчете на одну голову к 2025 г. увеличился до 68,8 ц корм. ед. (таблица 3).

Таблица 3 – Экономическая эффективность производства молока

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное отклонение 2025 г. от	
				2023 г.	2024 г.
Расход кормов в расчете на одну корову – всего, ц корм. ед	65,7	20,5	68,8	3,1	48,3
в том числе – концентрированных	24,1	7,5	25,7	1,6	18,2
Надой на 1 среднегодовую корову, кг	8485	8965	10288	1803	1323
Затраты на корма, тыс. руб.	44942	42398	58987	14045	16589
в т.ч. на корма собственного производства	21487	18862	30054	8567	11192
Производственная себестоимость 1 ц молока, руб.	2771,87	2831,56	2817,76	45,89	-13,8
Товарность, %	99,6	97,2	99,5	-0,1	2,3
Прибыль от продаж на 1 ц молока, руб.	404,4	737,6	1363,77	959,37	626,17
Рентабельность затрат, %	14,6	25,7	48,4	33,8	22,7
Рентабельность продаж, %	12,7	20,5	32,6	19,9	12,1

По данным таблицы 3 можно сделать вывод, что за анализируемый период увеличился надой молока на 1 среднегодовую корову на 1803 кг и в 2025 г. составил 10288 кг почти достигнув региональный уровень 2024 г. в 10801 кг. Затраты на корма составляют 38,2 % в структуре затрат и 1192,2 руб. в структуре производственной себестоимости 1 ц молока, в т.ч. на корма собственного производства приходится 19,5 % или 607,4 руб. Уровень товарности высок и составляет в 2025 г. 99,5 %. Прибыль от продаж на 1 ц молока увеличилась на 959,37 руб. по сравнению с 2023 г. и составила в 2025 г. 1363,77 руб. Рентабельность затрат и продаж увеличилась до 48,4 % и 32,6 % соответственно.

Грамотное и рациональное кормление – это стартовый импульс, который позволяет поднять продуктивность коров, что напрямую увеличивает валовой надой. А если при этом удаётся контролировать и оптимизировать остальные затраты, то прибыль на 1 центнер молока будет увеличиваться. Задача организации – найти баланс: не перекармливать животных, но и не экономить на качестве рациона, чтобы эффект был устойчивым.

Таким образом основными направлениями совершенствования кормовой базы молочного животноводства на ближайшую перспективу являются увеличение объемов и доли производства собственных кормов за счет повышения уровня интенсификации и увеличения урожайности кормовых культур и продуктивности естественных сенокосов и пастбищ, оптимизация структуры и размеров кормовых площадей, расширение площадей использования естественных угодий, их улучшение, организация культурных, в том числе орошаемых пастбищ, применение прогрессивных технологий заготовки и использования кормов, совершенствование структуры и сбалансированность по основным питательным веществам кормовых рационов коров [5].

Список использованных источников

1. Кремянская, Е.В. Об эффективности организации кормовой базы молочного скотоводства в Краснодарском крае / Е.В. Кремянская, В.Ф. Кремянский, В.В. Кремянский // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 4-1. – С. 66-71. – EDN ZBQMUH.

2. Кузнецов, С.Г. Эффективность использования премиксов в кормлении дойных коров / С.Г. Кузнецов. – Текст : непосредственный // Зоотехния – 2002. – № 2. – С. 14–18

3. Павлова, Е.И. Кормление коров в племенном репродукторепо голштинской породе крупного рогатого скота / Е.И. Павлова, Н.И. Татаркина // Мир Инноваций. – 2019. – № 4. – С. 39-43. – EDN LYQXUA.

4. Слободенюк, Н.Д. Влияние качества заготавливаемых кормов на производство молока / Н.Д. Слободенюк, О.В. Кукурузян // Вестник Приднестровского университета. Серия: Медико-биологические и химические науки. – 2023. – № 2(74). – С. 137-142. – EDN LAPJPD.

5. Солошенко, В.М. Основные направления повышения эффективности организации кормовой базы молочного скотоводства / В.М. Солошенко, В.И. Векленко, И.Я. Пигорев // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2016. – № 6. – С. 7-13. – EDN WYOGWB.

EFFICIENCY OF DAIRY CATTLE FEED MANAGEMENT AT JSC STUDENETSKY FLOUR MILL

A.V. Reshetkin, Yu.V. Reshetkina

Penza State Agrarian University,
Penza, Russia

This article examines the theoretical foundations of feed management, examines the structure of crop areas using the enterprise as an example, analyzes feed production, and assesses milk production efficiency. Recommendations are provided for improving feed production and procurement at JSC Studenets Flour Mill.

Keywords: *gross milk yield, cow productivity, feed base, silage, haylage, green fodder, marketability, production cost, profit.*

УДК 338.43:658.155.4

РЕЗЕРВЫ РОСТА ПРИБЫЛИ ОТ ПРОДАЖ ЗА СЧЕТ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПОДСОЛНЕЧНИКА

Ю.В. Решеткина

Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия

В статье предложено внедрение в производство нового сорта подсолнечника Грант в ООО Агрофирма «Биокор-С» Мокшанского района Пензенской области.
Ключевые слова: *подсолнечник, производство, себестоимость продукции, прибыль и рентабельность.*

Прибыль является главным показателем эффективности деятельности организации. Экономически обоснованное определение размера прибыли позволяет правильно оценить его финансовые ресурсы, размер платежей в бюджет, возможности расширенного воспроизводства и материального стимулирования работников. Возможности ее роста необходимо искать в рациональной специализации, в сельскохозяйственном производстве это позволяет эффективнее использовать производственные ресурсы, выращивать те культуры, для которых имеются наиболее благоприятные природные и экономические условия, наряду с этим углубление специализации и усиление концентрации производства создают благоприятные условия для внедрения комплексной механизации, прогрессивной технологии и организации производства. Рациональная внутрихозяйственная специализация и концентрация производства приводят к снижению себестоимости продукции [3].

Прибыль и рентабельность являются наиболее важными показателями, характеризующими эффективность производственной и хозяйственной деятельности организации. На них оказывают воздействие множество разного рода факторов. Чем больше объем произведенной рентабельной продукции, тем больше предприятие получит прибыли, соответственно, тем лучше его финансовое состояние [1].

Сокращение затрат производства и снижение на этой основе себестоимости является ключевым условием роста прибыли предприятия, повышения эффективности его работы. Резервы увеличения сумм рентабельности и прибыли связаны с направлениями хозяйствования предприятия [2].

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что от реализации подсолнечника получена прибыль 2050 тыс. руб. при уровне рентабельности продаж и затрат 50,3 % и 101,1 % соответственно. Товарность – 40,5 %. Площадь посева в 2024 г. 299 га, урожайность лишь 9,4 ц/га. Таким образом недополучено 5971,5 тыс. руб. выручки и 3002,3 тыс. руб. прибыли от продаж.

Подсолнечник является сырьем для переработки в подсолнечное масло, следовательно, товаропроизводители заинтересованы в производстве данной культуры. По данным ассоциации «Национальный семенной альянс» (НСА), российские селекционные компании произвели около 70% от потребности семян подсолнечника, к следующему году показатель может вырасти до 90–95%. В 2025 году в РФ было завершено строительство сразу нескольких крупных маслоэкстракционных заводов, среди которых завод компании «Астон» в Оренбургской области, «Эксойл групп» – в Липецкой области, третья очередь завода «Содружество» в Курской области. Кроме того, появились новые, а также модернизированные мощности на юге, в Поволжье и Сибири [4].

На первом месте по производству подсолнечника в весе после доработки расположилась Саратовская область с показателем 2030,4 тыс. т и долей 12,3% в общем объеме по стране. Второе место занимает Оренбургская область с объемом 1861,9 тыс. т. Также в рейтинг помимо указанных регионов вошли: Ростовская область – 1570,1 тыс. т, Волгоградская область – 1409,6 тыс. т, Воронежская область – 1187,0 тыс. т, Самарская область – 1178,3 тыс. т, Алтайский край – 1151,3 тыс. т, Краснодарский край – 929,9 тыс. т, Тамбовская область – 843,3 тыс. т, Пензенская область – 582,3 тыс. т.

Нами предлагается внедрение в производство нового сорта подсолнечника Грант. Включён в Госреестр по Северо-Кавказскому (6), Средневолжскому (7), Уральскому (9) и Западно-Сибирскому (10) регионам. Рекомендован для возделывания в Ростовской области. Гибрид первого поколения. Окраска листа зелёная. Пузырчатость средняя. Время цветения среднее. Окраска язычкового цветка жёлтая. Высота растения (при созревании) средняя. Ветвление отсутствует. Краевые полоски семянки сильно выражены. Полоски между краями семянки слабо выражены. Средняя урожайность семян в Средневолжском регионе составила 28,9 ц/га. Масса 1000 семян 67,2 г. Вегетационный период 125 дней. Максимальная урожайность в регионе 38,4 ц/га получена на Кузнецком ГСУ Пензенской области в 2018 г. [5].

В проектном варианте площадь подсолнечника будет увеличена в первый год на 51 га, а во второй на 30 га. В структуре посевных площадей сельскохозяйственных культур подсолнечник в 2024 г. занимает 4 %, а в проектном варианте достигнет 13 %.

В таблице 1 представлены основные показатели от внедрения нового сорта подсолнечника.

В проектном варианте площадь посева будет увеличена на 81 га, а урожайность на 24 % для того, чтобы увеличить валовое производство, а также получить дополнительную прибыль и повысить уровень рентабельности. Дополнительно будет получено 4378 тыс. руб. прибыли от продаж.

Таблица 1 – Основные показатели
от внедрения нового сорта подсолнечника

	Факт, 2024 г.	Проект 1 год	Проект 2 год
Площадь посева, га	299	350	380
Урожайность, ц с 1 га	9,4	10,8	11,7
Валовое производство, ц	2804	3784	4429
Затраты всего, тыс. руб.	3617	4003	4468
в т.ч. на семена	-	124	134
Производственная себестоимость 1 ц, руб.	1289,94	1058,0	1008,7
Количество реализованной продукции, ц	1138	1536	2658
Цена реализации 1 ц, руб.	3584,36	3584,36	3763,6
Полная себестоимость 1 ц, руб.	1782,95	1433,8	1344,9
Полная себестоимость всего, тыс. руб.	2029	2202	3574
Выручка, тыс. руб.	4079	5504	10002
Прибыль от реализации, тыс. руб.	2050	3302	6428
Рентабельность затрат, %	101,0	150,0	179,8
Рентабельность продаж, %	50,3	60,0	64,3

Таблица 2 – Экономическая эффективность предлагаемого мероприятия

Показатель	Факт 2024 г.	Проект	
		1 год	2 год
Урожайность, ц/га	9,4	10,8	11,7
Прямые затраты на 1 ц семян подсолнечника, чел.-ч.	0,71	0,52	0,45
Производственная себестоимость 1 ц, руб.	1289,94	1058,0	1008,7
Прибыль от продаж на 1 ц, руб.	1801,4	2150,6	2418,6
Рентабельность затрат, %	101,0	150,0	179,8

Смена сорта позволит увеличить урожайность на 24 % до 11,7 ц/га. Прямые затраты на 1 ц семян подсолнечника сократятся на 0,26 чел.-ч. Производственная себестоимость 1 ц в 2024 г. составляла 1289,94 руб., в проектном варианте она сократиться на 281,24 руб. и составит 1008,7 руб. Прибыль от продаж на 1 ц увеличится в проектном варианте по сравнению с фактической на 617,2 руб. Рентабельность затрат достигнет 179,8 %.

Список использованных источников

1. Быковская, Н.В. Резервы роста прибыли и уровня рентабельности в сельскохозяйственных организациях / Н.В. Быковская, Е.В. Баришевский // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. – 2022. – № 40(45). – С. 58-64. – EDN ZETCLZ.

2. Гришин, Д.В. Значение прибыли и резервы ее роста / Д.В. Гришин, Е.С. Стебакова // Modern Science. – 2021. – № 10-1. – С. 49-52. – EDN SFODPT.

3. Нормова, Т.А. Поиск резервов роста прибыли организации / Т.А. Нормова, Н.Ф. Григорьев, Р.Н. Григорьев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 6(50). – С. 363-366. – EDN NKECUI.

4. https://gossortrf.ru/registry/gosudarstvennyy-reestr-selektsionnykh-dostizheniy-dopushchennykh-k-ispolzovaniyu-tom-1-sorta-rasteni/grant-podsolnechnik/?ysclid=ml4yim9vco160311513
5. https://www.interfax.ru/russia/1065786

RESERVES FOR GROWTH IN SALES PROFITS THROUGH INCREASED SUNFLOWER PRODUCTION

Yu.V. Reshetkina

Penza State Agrarian University,
Penza, Russia

The article proposes introducing the new «Grant» sunflower variety into production at the «Biokor-S» Agrofirm LLC in the Mokshansky District of the Penza Region.
***Keywords**: sunflower, production, production cost, profit, and profitability.*

УДК 330

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЭКОНОМИКУ И РЫНОК ТРУДА

С.Г. Сафонова, Е.А. Ковальчук

Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Ростовская область, Россия

Статья анализирует влияние искусственного интеллекта на рынок труда. Авторы показывают, что ИИ не только автоматизирует рутинные задачи, вызывая опасения безработицы, но и создаёт новые профессии, расширяет возможности специалистов врачей, юристов, дизайнеров. Отмечается необходимость постоянного обучения, развития «человеческих» навыков, такие как эмпатия, креативность и решения этических проблем. Рассмотрим что ИИ – не угроза, а инструмент для переосмысления работы и будущего при условии гибкости и адаптации работников.
***Ключевые слова:** искусственный интеллект, рынок труда, автоматизация, новые профессии, социальное неравенство, непрерывное образование, человеческие навыки.*

Мы живем в удивительное время, когда искусственный интеллект (ИИ) – не просто некая футуристическая концепция, а мощная сила, активно меняющая наш мир, и рынок труда – одна из сфер, где его влияние ощущается наиболее остро. Это не просто очередной технологический тренд, а фундаментальный сдвиг, который требует от нас понимания, адаптации и готовности к новым реалиям.

В начале 1980-х гг. выдающиеся ученые в области теории вычислений Барр и Файгенбаум ввели термин, описывающий искусственный интеллект. ИИ представляет собой раздел информатики, посвященный созданию интеллектуальных компьютерных систем, которые обладают функциями, тра-

диционно ассоциируемыми с человеческим разумом, такими как понимание языка, обучение, способность к рассуждению и решению проблем [2].

Однако большинство сотрудников современного рынка труда с осторожностью воспринимают внедрение технологий искусственного интеллекта и автоматизации производства. Такой консерватизм понятен, по данным исследования Института статистических исследований и экономики знаний Высшей школы экономики, большинство опрошенных (более 75%) убеждены, что процессы автоматизации труда могут привести к исчезновению многих существующих профессий. В то же время среди трудоспособного населения России преобладают скептические взгляды на качество работы, выполняемой роботами: 44% уверены в невозможности выполнения их работы роботом, 35% полагают, что робот способен справиться только с частью обязанностей [1].

Если мы посмотрим на ИИ в контексте рынка труда, то очевидно, что это новая уникальная способность машин выполнять задачи, которые традиционно требовали человеческого интеллекта: обучение, решение проблем, распознавание образов, принятие решений и даже творчество. Это означает, что ИИ может автоматизировать рутинные, повторяющиеся операции, анализировать огромные объемы данных, предсказывать тенденции и даже создавать новый контент. Соответственно ИИ является оперативным помощником в решении подобных задач на производстве. С другой стороны мы часто встречаем прогноз опасения массовой безработицы. И действительно, некоторые профессии, основанные на рутинных и предсказуемых задачах, могут быть автоматизированы. Это касается, например, некоторых видов производственных работ, ввода данных, базовой клиентской поддержки. Но и это всё лишь одна сторона медали. ИИ также открывает двери для совершенно новых возможностей и трансформирует существующие профессии:

Автоматизация рутины и повышение эффективности: ИИ берет на себя монотонные трудоемкие задачи освобождая людей для более творческой, стратегической и сложной работы. Экономит время. Это может привести к повышению производительности и снижению затрат для бизнеса. Например, в некоторых продуктовых магазинах уже введены в эксплуатацию кассы самообслуживания, на которых покупатель самостоятельно оплачивает покупки, это помогает избежать очередей и даже контактов с другими людьми, иногда это важно (сезонная эпидемия). В некоторых зарубежных супермаркетах во время того как покупатель кладет товар в корзину, ИИ считывает код, в котором вес и цена товара. Покупатель выходит с тележкой из магазина, минуя кассу. И в момент выхода нужная сумма всей покупки списывается с его счета. Или например, хорошо себя зарекомендовала столичная Единая городская система видеонаблюдения (ЕГСВ). Сложно сказать работу скольких десятков сторожей, полицейских, охранников она заменяет.

Создание новых профессий: развитие ИИ порождает спрос на специалистов, которые умеют создавать, обучать, обслуживать и управлять ИИ-системами. Это инженеры по машинному обучению, специалисты по об-

работке естественного языка, этические консультанты по ИИ, аналитики данных и многие другие.

Расширение человеческих возможностей: ИИ может стать мощным инструментом в руках специалистов. Например, врачи могут использовать ИИ для более точной диагностики, юристы – для анализа огромных объемов правовой информации, учителя – для проверки письменного домашнего задания и создания новых задач, примеров, карточек для упражнений, а дизайнеры – для генерации новых идей.

Персонализация и улучшение клиентского опыта: ИИ позволяет компаниям лучше понимать потребности своих клиентов и предлагать им персонализированные продукты и услуги, что ведет к росту удовлетворенности и лояльности.

Новые подходы к обучению и развитию: ИИ может создавать индивидуальные образовательные траектории, адаптированные под нужды каждого человека, помогая быстрее и эффективнее осваивать новые навыки.

Главный вызов для работников – это необходимость постоянно учиться и адаптироваться, быть гибче к новым тенденциям. Те, кто сможет освоить новые навыки, связанные с ИИ, или научиться эффективно работать с ИИ-инструментами, будут иметь значительное преимущество. Мы видим смещение спроса от низкоквалифицированных рутинных работ к более высококвалифицированным, требующим аналитического мышления, креативности и навыков межличностного общения. Также важно понимать и этические и социальные вопросы. Развитие ИИ поднимает важные вопросы о конфедициальности данных, предвзятости алгоритмов, ответственности за ошибки ИИ и влиянии на социальное неравенство. Здесь по прежнему вроль человеческого фактора, ведь несмотря на все возможности ИИ, человеческие качества, такие как эмпатия, критическое мышление, креативность и способность к сотрудничеству, останутся незаменимыми.

Расширение использования технологий ИИ приводит к формированию нового разделения труда между людьми и машинами. Это разделение, представляющее собой общественное разделение труда XXI века, находится на стадии развития и окажет значительное влияние на прогресс национальных экономик в ближайшие десятилетия. С увеличением внедрения ИИ-алгоритмов в бизнес-процессы, будет усиливаться поляризация условий труда и уровней заработных плат на рынке, что приведет к росту неравенства среди работников.

Поэтому мы считаем важным и необходимым для успешной адаптации к новой реальности рынка труда следующие условия: инвестирование в образование и обучение (важно развивать программы, направленные на освоение цифровых навыков и компетенций связанных с ИИ); развитие гибкости и адаптивности (постоянно учиться новому и быть готовым к изменениям); фокусироваться на «человеческих» навыках (развивать креативность, критическое мышление, эмоциональный интеллект, навыки межличностного общения); сотрудничество с ИИ (рассматривать ИИ не как конкурента, а как мощный инструмент, который может помочь нам стать более эффективными и успешными).

Таким образом, влияние ИИ на рынок труда и экономику – э то не конец света, а начало новой эры. Это то время, когда мы сможем переосмыслить, как мы работаем, чему учимся и как строим свое свое будущее. Те, кто сможет принять эти изменения и активно участвовать в формировании, окажется на порядок успешней и удовлетворенней психологическим, эмоциональным и материальным состоянием.

Список использованных источников

1. Вызовы экономики искусственного интеллекта традиционному рынку труда / П.М. Лукичев, О.П. Чекмарев // Вопросы инновационной экономики. – Том 13. №2. – С.785-802

2. История искусственного интеллекта [Электронный ресурс] / «Livejournal» – Режим доступа: https://it-region.livejournal.com/2614808.html

3. Караева Е.Н., Пьянова Н.В. Производительность труда в российской экономике // Вестник ОрелГИЭТ. – 2020. – №2 (52). – С. 163-170.

4. Лукичев П.М. Позиция России в новом международном разделении труда //Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2022. – №%. – С. 817-828.

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE ECONOMY AND LABOR MARKET

S.G. Safonova, E.A. Kovalchuk

Don State Agrarian University,
Persianovsky settlement, Rostov region, Russia

The article analyzes the impact of artificial intelligence on the labor market. The authors show that AI not only automates routine tasks, raising fears of unemployment, but also creates new professions and expands the capabilities of specialists (doctors, lawyers, designers). The need for continuous learning, the development of human skills (empathy, creativity), and addressing ethical issues is emphasized. The main conclusion is that AI is not a threat but a tool for rethinking work and the future, provided that workers remain flexible and adaptable.

Keywords: *Artificial intelligence, labor market, automation, new professions, social inequality, lifelong learning, human skills.*

УДК 330

РАЗВИТИЕ МАРКЕТПЛЕЙСОВ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ВЛИЯНИЯ ДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

С.Г. Сафонова, Е.А. Ковальчук

Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Ростовская область, Россия

Статья посвящена комплексному анализу влияния маркетплейсов, на примере Wildberries, Ozon, «Яндекс Маркет», на современную экономическую систему. В

работе рассмотрены четыре ключевых аспекта: трансформация потребительского спроса; воздействие на малый и средний бизнес; структурные сдвиги на рынке труда; а также фискально-монополистические риски.
Ключевые слова: *цифровая экономика, маркетплейсы, электронная коммерция, логистическая инфраструктура, пункт выдачи заказов.*

Маркетплейсы меняют природу потребительского выбора, формируя новую «экономику внимания». Возникает эффект «Одинакового ассортимента»: если раньше жители поселка платили на 30–50% больше из-за отсутствия конкуренции [2], то теперь рубль жителя Магадана равен рублю москвича. Локальные магазины вынуждены снижать наценки или уходить в нишу (свежая выпечка, услуги). Результат – сжатие региональных монополий и рост реальных доходов населения.

Появляется прозрачность цены: динамические графики убивают трюк «скидка 70%», рейтинг продавцов компенсирует невозможность потрогать товар, а сравнение 15 аналогов за 3 секунды повышает чувствительность к качеству. Цена сжимается до равновесной (теория совершенной конкуренции). Однако возникает парадокс «Экономии на лени» [1].

Сложный момент – алгоритмическое ценообразование. 70% продавцов используют репрайсеры, мониторящие цены каждые 5 минут [2]. Сценарий А: все снижают цену → дефляция. Сценарий Б: один поднял цену, алгоритмы подхватывают → за час рост на 15%. Плюс скрытые комиссии (25% + логистика) накручивают цену: при чеке 1000 руб. себестоимость товара – 550 руб. [1]. Для экономики маркетплейс – стабилизатор для электроники, но ускоритель инфляции для товаров повседневного спроса. Решение о покупке принимается за 10 секунд вместо 30 минут, что разгоняет совокупный спрос без роста производства.

Влияние на МСП. Маркетплейс разрушил старую модель розницы. Раньше стартовый капитал составлял 3–7 млн руб., 70% бизнесов закрывались в первый год из-за постоянных издержек. Теперь – переменные издержки (комиссия с продажи), встроенная логистика и готовый трафик. Исследования НИУ ВШЭ: снижение порога входа на 70–80%, начать можно с 50–100 тыс. руб. [6]. Эффект «длинного хвоста» – бесконечная полка. Но есть и негатив: структура «скрытой аренды» съедает 35–40% розничной цены (комиссия 5–25%, логистика, хранение, штрафы за возврат, реклама). Маркетплейс становится «единственным покупателем» (монопсония): диктует условия хранения, меняет комиссию в одностороннем порядке, «ворует» аналитику, заказывает топ-товар у фабрики под своим брендом и выставляет цену на 10% ниже [4]. Возникает эффект «Зомби-предпринимателей»: кредитование под оборот создает иллюзию легких денег [5]. Для МСП маркетплейс – спасение на старте, но на масштабе (оборот >1 млн руб.) зависимость от алгоритмов хуже, чем от арендодателя. Предприниматель превращается в оператора-подрядчика платформы.

Рынок труда и логистика. Старая экономика требовала продавцов в зале, новая – логистов и IT. «Красная зона» (сокращение): продавцы-консультанты, кассиры, менеджеры по закупкам, агенты недвижимости. «Зеленая зона» (рост): сборщики заказов (150–200 товаров в час против 5–10), водители-экспедиторы, операторы ПВЗ, WMS-логисты, таргетологи и аналитики маркетплейсов [3]. Высвобождающиеся работники 40+ часто не обладают цифровыми навыками → структурное несоответствие.

Маркетплейсы строят центры в городах 200–500 тыс. чел. (Тверь, Тула, Липецк и др.). Один центр создает 2000–3000 складских мест + 500–700 в офлайн-сервисе. Мультипликатор: 1 место на складе → 1,5 места в смежных отраслях. Инвестиции за 2022–2025 гг. превысили 1 трлн руб., создано более 200 тыс. прямых рабочих мест [1].

Три формы занятости: 1) Самозанятые водители (гибкость, но нет соцпакета и пенсии, налог 6% вместо 30%). 2) Псевдосамозанятость в ПВЗ (формально ИП, фактически работа 5/2 в форме – уход от ответственности за травмы). 3) Классический найм на складах (ЗП 40–70 тыс. руб., но тяжелые смены и штрафы). Текучесть 30–50% в год: сборщик проходит 15–20 км за смену, срок работы без травм – 1,5 года. Штрафы: опоздание водителя на 10 минут – 2000 руб., брак сборщика – стоимость товара из ЗП. Работодателю выгоден «конвейер новичков» вместо ветеранов. Мультипликатор: производители упаковки, автосервисы, охрана, клининг, IT-аутсорсинг. Плюсы для рынка труда: снижение безработицы в малых городах, легализация серых зарплат, рост про изводительности в 10 раз. Минусы: прекарная занятость, высокий травматизм, вымывание квалифицированных продавцов. В течение 5–7 лет маркетплейсы станут крупнейшими работодателями в несырьевом секторе РФ после сельского хозяйства [6]. Фискальные и монополистические риски. Маркетплейсы находятся на стыке розничной торговли и IT-платформ – «серая зона».

Проблема 1: модель «Комиссионер/Агент». Покупатель платит 1000 руб., но НДС (20%) начисляется на всю сумму, а платить его должен продавец. Если продавец на УСН или самозанятый, он освобожден от НДС → бюджет получает 0 руб. НДС с транзакции. Маркетплейс платит налог только со своей комиссии (например, со 150 руб.). Бюджет получает в разы меньше, чем при продаже через обычный супермаркет. Это «черная дыра» для НДС.

Проблема 2: офшорная комиссия. Если маркетплейс зарегистрирован на Кипре или в Ирландии, комиссия выводится по пониженной ставке. Деньги уходят в бюджет низконалоговой страны, а не в российский [3].

Монополистические риски («цифровой феодализм»). Маркетплейс – сам регулятор рынка. Он может заблокировать карточку, заморозить выплаты, начислить штраф 30% за просрочку на 2 часа. Механизма обжалования нет [5]. Что видит чиновник: рост оборота (ВВП), занятость в логистике, НДФЛ с курьеров. Что не видит: НДС испаряется; налог на

имущество – склады на льготных ставках (муниципальный бюджет теряет сборы); бывшие продавцы-консультанты ушли в тень и перестали платить НДФЛ. Итог: маркетплейсы увеличивают ВВП за счет оборачиваемости, но уменьшают налоговые поступления за счет оптимизации. Государство вынуждено будет либо увеличить налоги на традиционный сектор (убьет его окончательно), либо ввести цифровой налог на платформы (вызовет рост цен). В течение 3 лет возможны: налог на маркетплейсы (по аналогии с налогом на Google/Meta) либо массовый перевод продавцов на НДС-режим без права на УСН [5].

Маркетплейсы – не просто канал продаж, а новый экономический уклад, переписывающий правила ценообразования, конкуренции, занятости и налогообложения. Ключевые противоречия – это потребитель: выигрывает в цене на массовые товары, но переплачивает за мелочёвку и страдает от алгоритмической инфляции; Бизнес (МСП): получает низкий порог входа, но на масштабе – зависимость от комиссий (30–40%) и риск выдавливания собственным брендом платформы; Рынок труда: созданы сотни тысяч рабочих мест (склады, ПВЗ, курьеры), но они часто заполнены (текучка до 50%, серая занятость, травматизм); Государство: рост оборота и занятости в регионах, но «чёрная дыра» для НДС и отток комиссий в офшоры. В соком будущем исчезнут традиционные универмаги. Выживут шоурумы (померить – забрать онлайн), свежая еда и услуги (стрижка, ремонт). Маркетплейсы – это «плодотворное разрушение». Если государство введёт правила, они станут локомотивом малого бизнеса и регионов. Если промолчит – превратятся в цифровых феодалов: низкие налоги для бюджета, высокие комиссии для бизнеса, ненадёжная занятость для людей.

Список использованных источников

1. Федеральная служба государственной статистики // Росстат. Официальная ста тистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/.

2. Газизова Э.Р. Влияние маркетплейсов на экономику страны / Э.Р. Газизова; науч. рук. Васильева Ю.П. // Актуальные проблемы экономики и управления : материалы 79-й студенческой науч.-техн. конф.: – URL: https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/152561/120-121.pdf?sequence=1&isAllowed=y

3. Марченков А.А. Маркетплейсы как главный тренд электронной коммерции // Научные стремления. – 2019. – № 26.

4. Василенок В.Л., Круглова А.И., Алексашкина Е.И., Негреева В.В., Пластунова, С. А. Основные тренды цифровой логистики // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. – 2020. – № 1.

5. Толмачева И. В. Роль маркетплейсов в условиях цифровой экономики в России / Толмачева И. В., Суркова М. М. // Вектор экономики. – 2022. – № 11. – URL: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2022/11/marketingandmanagement/Tolmacheva_Surkova.pdf

6. Индекс экономического настроения (ИЭН ВШЭ) : информационно-аналитический материал // НИУ ВШЭ : [сайт]. – Москва, 2026. – 19 мая. – URL: https://www.hse.ru/monitoring

THE DEVELOPMENT OF MARKETPLACES AS A MODERN FORM OF THE INFLUENCE OF THE MOVEMENT OF GOODS IN THE DIGITAL ECONOMY

S.G. Safonova, E.A. Kovalchuk

Don State Agrarian University,
Persianovsky settlement, Rostov region, Russia

The article is devoted to a comprehensive analysis of the impact of marketplaces, using the example of Wildberries, Ozon, and Yandex Market, on the modern economic system. The paper considers four key aspects: the transformation of consumer demand; the impact on small and medium-sized businesses; structural shifts in the labor market; as well as fiscal and monopolistic risks.
Keywords: *digital economy, marketplaces, e-commerce, logistics infrastructure, order pick-up point.*

УДК 339.138

ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ И ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ БРЕНДА ТЛ-КОМПАНИИ

Г.А. Сергеев, Т.Г. Гарбузова

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова,
г. Санкт-Петербург, Россия

В статье рассмотрены теоретические подходы к оценке цифровой зрелости бренда и предлагается подход к её оценке через соответствие цифровой среды реальному уровню и характеру клиентского взаимодействия на примере компании, работающей в транспортно-логистической отрасли.
Ключевые слова: *цифровая зрелость бренда, цифровая среда, цифровые коммуникации, клиентский опыт.*

Цифровая среда становится частью взаимодействия компании с клиентом и влияет на восприятие бренда. При этом цифровая зрелость определяется не количеством используемых технологий, а соответствием цифровой среды реальному уровню компании, её позиционированию и характеру клиентского взаимодействия [1].

Цифровые коммуникации сопровождают взаимодействие компании с клиентом от поиска информации и оценки предложения до получения услуги и последующего обслуживания. Для транспортно-логистической компании цифровая среда должна помогать найти услугу, оформить заявку, передать документы, отследить перевозку и получить обратную связь. Поэтому при оценке важно учитывать не количество цифровых каналов, а то, насколько они соответствуют реальным сценариям работы с клиентами [2].

Например, наличие формы заявки на сайте не означает удобного цифрового взаимодействия, если после её заполнения клиенту приходится повторно передавать те же сведения менеджеру. Аналогично, система отслеживания не создает дополнительной ценности, если информация о перевозке обновляется несвоевременно [3]. Следовательно, цифровые коммуникации должны не только передавать информацию о компании, но и упрощать выполнение клиентских действий.

Цифровую зрелость бренда целесообразно понимать как степень соответствия цифровой среды реальному уровню компании, её позиционированию, ценностному предложению и характеру клиентского взаимодействия [4].

На практике она проявляется в том, насколько цифровые ресурсы помогают клиенту решить задачу и подтверждают заявленные компанией характеристики, например:

– на сайте размещена устаревшая информация об услугах, цифровая среда не соответствует реальному предложению;

– клиент оставляет заявку, но затем повторяет те же сведения менеджеру, нарушается связь цифрового сервиса с внутренним процессом;

– заявлена возможность отслеживания перевозки, но статус обновляется с задержкой, сервис не подтверждает заявленное преимущество [5;6].

Поэтому при оценке следует учитывать:

– актуальность информации;

– согласованность цифровых коммуникаций;

– удобство ресурсов;

– качество обратной связи и связь цифровых сервисов с внутренними процессами [7].

Основное внимание следует уделять элементам, с которыми непосредственно сталкивается клиент. Оценку целесообразно начинать с основных сценариев взаимодействия.

Для транспортно-логистической компании это поиск услуги, консультация, оформление заявки, передача документов, отслеживание перевозки и решение проблемных ситуаций [8]. По каждому сценарию проверяется, может ли клиент самостоятельно получить необходимую информацию и выполнить основные действия.

На уровне сайта проверяются актуальность информации, навигация, описание услуг, документы и возможность выполнения целевых действий. Например, при оформлении заявки оценивается, может ли клиент найти нужную услугу, понять условия и отправить обращение без дополнительных действий. Если для этого ему приходится обращаться к менеджеру, необходимо определить причину: отсутствие информации, неудобная форма или невозможность передачи данных во внутреннюю систему [9].

Для цифровых сервисов оцениваются работоспособность, удобство и связь с процессом обслуживания. Отдельно фиксируются расхождения между цифровым представлением и реальной работой компании: устаревшая информация, неполное описание услуг, недоступные функции или

цифровые обещания, которые не подтверждаются качеством обслуживания. Приоритет получают проблемы, затрудняющие получение информации, оформление услуги, контроль её выполнения или решение вопросов [10;11].

Развитие цифровой среды следует начинать с устранения выявленных недостатков. Если клиент не может самостоятельно оформить заявку, приоритетом становится упрощение этого процесса, а не запуск нового цифрового канала. Если информация на сайте расходится с данными менеджеров, сначала необходимо устранить несогласованность [12]. Если клиент повторно передает документы, следует проверить связь цифрового сервиса с внутренними процессами компании.

В зависимости от выявленной проблемы совершенствуются поиск информации, оформление заявки, обратная связь, отслеживание статуса, электронный документооборот и уведомления. Такие решения должны сокращать лишние действия клиента и сотрудников [13]. Например, электронный документооборот имеет практический смысл, если позволяет отказаться от повторной передачи уже предоставленных данных и сократить время обработки документов.

После внедрения изменений повторно проверяются доступность информации, скорость обработки обращений, возможность самостоятельного выполнения операций и работа цифровых функций [14]. Таким образом, оценка строится по последовательной схеме: анализ реального уровня компании, проверка клиентских сценариев, выявление цифровых разрывов, определение приоритетов, внедрение решений и повторная оценка [15].

Таким образом, оценка цифровой среды позволила выявить несоответствия между возможностями исследуемой компании и клиентским опытом и определить приоритетные направления совершенствования цифровых коммуникаций и сервисов [16].

Список использованных источников

1. Управление брендом территории в цифровой экономике на основе современных подходов / Т.Г. Гарбузова, Л.М. Фомичева, В.А. Дорждеева, Т.Н. Чунихина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 8(161). – С. 206-216.– EDN EUHQQP.

2. Стратегическое управление предприятиями в условиях цифровой трансформации / Н.М. Винтер, Е.П. Задворнева [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 8(161). – С. 32-41. – EDN MAIDMX

3. Цифровые двойники предприятий и их роль в оптимизации производственных процессов / О.П. Шевченко, А.Л. Золкин, Ю.Н. Коваль, Т.Г. Гарбузова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 3(156). – С. 73-82. – EDN OESQVD.

4. Гарбузова, Т.Г. Цифровой маркетинг как инструмент формирования потребительской лояльности / Т.Г. Гарбузова, А.В. Новиков, Д.Д. Кайтаз // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 10(163). – С. 192-201.– EDN EAKHXA.

5. To the problem of reducing the impact on soil during mechanization of thinning / R.Yu. Dobretsov, S.B. Dobretsova, V.A. Sokolova [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 18–20 ноября 2021 года. – Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2022. – P. 042089. – EDN SCPENT.

6. Влияние информационных технологий на развитие национальной экономики Российской Федерации / И.Н. Макаров, В.А. Симонова, М.В. Бузулуцкая [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 6(147). – С. 97-103. – EDN VEJEWY.

7. Гарбузова, Т.Г. Применение современных цифровых технологий для автоматизации маркетинга / Т.Г. Гарбузова // Управление и экономика народного хозяйства России: сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 24–25 марта 2022 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 106-110. – EDN LYLGJW.

8. Гарбузова, Т.Г. Экологический маркетинг как эффективный инструмент устойчивого развития общества / Т.Г. Гарбузова // Природноресурсный потенциал, экология и устойчивое развитие регионов России: Сборник статей XXI Международной научно-практической конференции, Пенза, 23–24 января 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 39-42. – EDN UTREMB.

9. Selection of parameters of machines for collection of logging waste / S.Ye. Ariko, D. A. Kononovich, S. A. Voinash [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 16–19 июня 2021 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering. Vol. Volume 839. – Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 52019. - EDN WTCUSK.

10. Гарбузова, Т.Г. Инновационные технологии в обеспечении устойчивого социально-экономического развития / Т.Г. Гарбузова, О.П. Шевченко, Т.Е. Новикова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 7(160). – С. 173-184. – EDN CSOAPI.

11. Research of weight and linear wear from resource indicators of cultivator paws hardened by combined method / M.O. Vasilenko, I.L. Rogovskii, S.A. Voinash [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 18–20 ноября 2020 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. Vol. Volume 677. – Krasnoyarsk, Russian Federation: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 32025. – EDN JGPPVO.

12. Роль больших данных в принятии управленческих решений в организации / О.П. Шевченко, А.Л. Золкин, Д.Е. Ломакин [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 1(154). – С. 73-82. – EDN AMKPZV.

13. Роль внешних IT-ресурсов в развитии инновационных бизнес-моделей / В.Е. Сайкинов, А.Л. Золкин [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 5, № 1(154). – С. 67-77. – EDN CMMEWB.

14. Берсенев, И.И. Влияние цифровых технологий на трансформацию экономических моделей / И.И. Берсенев, Т.Г. Гарбузова, М.А. Алероев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 3, № 11(164). – С. 140-148. – EDN FKGGYF.

15. Гарбузова, Т.Г. Оптимизация управленческих решений по инновационному развитию предприятия ЛПК / Т.Г. Гарбузова, Ю.М. Камардина // Сурский вестник. – 2025. – № 4(33). – С. 115-119. EDN FDPIKG.

16.Гарбузова, Т.Г. Принятие управленческих решений на основе фундаментального анализа на примере электроэнергетической отрасли России / Т.Г. Гарбу-

зова, К.К. Каланджи // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2021. – № 14(16). – С. 53-58. – EDN PWHPYB.

ASSESSMENT OF THE DIGITAL ENVIRONMENT AND DIGITAL MATURITY OF THE TL COMPANY BRAND

G.A. Sergeev, T.G. Garbuzova

Saint Petersburg State Forest Technical University named after S.M. Kirov, Saint Petersburg, Russia

The article examines theoretical approaches to assessing a brand's digital maturity and proposes an approach to evaluating it based on the alignment between the digital environment and the actual level and nature of customer interaction, using a company operating in the transport and logistics industry as an example.
Keywords: *brand's digital maturity, digital environment, digital communications, customer experience.*

УДК 339.138

ПОДХОДЫ К СИСТЕМНОМУ УПРАВЛЕНИЮ БРЕНДОМ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С КЛИЕНТАМИ В МАЛОЙ КОМПАНИИ

Г.А. Сергеев, Т.Г. Гарбузова

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова, г. Санкт-Петербург, Россия

В статье рассмотрены теоретические подходы к системному управлению брендом и взаимодействию с клиентами в малой компании, основанные на согласовании идентичности, позиционирования, ценностного предложения, коммуникаций и клиентского опыта с реальными возможностями компании.
Ключевые слова: *бренд, управление брендом, системное управление, малая компания, клиентский опыт.*

В условиях ограниченных ресурсов малые компании часто управляют брендом фрагментарно, из-за чего возникает несогласованность между позиционированием, ценностным предложением, коммуникациями и фактическим клиентским опытом. При выполнении данного исследования в основу легли теоретические подходы к системному управлению брендом и взаимодействию с клиентами в малой компании на примере компании, работающей в транспортно-логистической отрасли, основанные на согласовании ключевых элементов бренда с реальными возможностями и потребностями клиентов [1;2].

Бренд формируется не только через название, визуальное оформление и рекламу, но и через фактический опыт взаимодействия клиента с компанией. Поэтому системное управление предполагает согласование по-

зиционирования, ценностного предложения, коммуникаций и клиентского опыта.

Для малой компании это особенно важно из-за ограниченных ресурсов. При фрагментарном управлении отдельные решения могут приниматься независимо: обновляется сайт, создаются рекламные материалы, меняется фирменное оформление, но ценностное предложение остается неясным или не соответствует реальному уровню обслуживания [3]. Например, компания может позиционировать себя как поставщика с высокой скоростью работы, но отвечать на запросы клиентов несколько дней. В таком случае проблема заключается не в рекламе, а в несоответствии обещания бренда клиентскому опыту. При этом необходимо определить источник несоответствия: позиционирование, коммуникации или сам процесс обслуживания [4]. Если заявленное преимущество не подтверждается фактической работой компании, необходимо либо скорректировать позиционирование, либо изменить процесс, который мешает реализовать это преимущество. Такой подход позволяет направлять ограниченные ресурсы на устранение причины проблемы, а не на отдельную корректировку коммуникаций [5; 6].

Система управления брендом включает взаимосвязанные идентичность, позиционирование, ценностное предложение, коммуникации и клиентский опыт. Идентичность определяет содержание бренда, позиционирование показывает место компании в восприятии клиента, а ценностное предложение объясняет, какую пользу получает клиент. Коммуникации передают это содержание, а клиентский опыт показывает, подтверждается ли оно в реальном взаимодействии [7; 8].

Такая взаимосвязь позволяет выявлять разрывы между отдельными элементами. Если компания заявляет «индивидуальный подход», но использует одинаковые предложения для всех клиентов, возникает несоответствие между ценностным предложением и способом работы. Если компания делает акцент на профессиональной экспертизе, но сайт и коммерческие материалы не показывают компетенции сотрудников, возникает разрыв между позиционированием и коммуникациями [9]. Если заявляется удобство обслуживания, но клиенту приходится проходить сложную процедуру заказа, это проблема клиентского опыта.

Для малой компании система не должна быть сложной. Её задача состоит в том, чтобы основные элементы бренда поддерживали друг друга и соответствовали реальным возможностям предприятия. Поэтому приоритет следует отдавать не количеству инструментов брендинга, а устранению наиболее существенных несоответствий [10].

Управление брендом целесообразно начинать с оценки фактического состояния компании: её продуктов и услуг, компетенций, ресурсов, качества работы и характеристик, значимых для клиентов. Например, если компания заявляет высокую скорость выполнения заказов, сначала необходимо проверить реальные сроки, а не разрабатывать новую рекламную кампанию вокруг этого преимущества [11].

На этой основе формируются позиционирование и ценностное предложение. Позиционирование должно отражать реальное отличие компании от конкурентов, а ценностное предложение показывать, какую пользу это отличие дает клиенту [12]. Так, наличие собственного транспорта становится преимуществом, если позволяет обеспечивать более предсказуемые сроки доставки, гибко менять маршрут или снижать зависимость от сторонних перевозчиков.

Следующим этапом становится проверка основных точек взаимодействия с клиентом. Необходимо сопоставить заявленное позиционирование с тем, что клиент получает при поиске информации, обращении в компанию, покупке или заказе услуги и последующем обслуживании. Если компания обещает оперативность, оцениваются скорость ответа и решения вопросов; если экспертность, содержание консультаций и материалов; если удобство, простота заказа и сопровождения [13].

Выявленные расхождения определяют направления изменений. Например, компания может заявлять индивидуальный сервис, но сотрудники не имеют единых принципов работы с клиентами [14]. В этом случае приоритетом становится организация взаимодействия сотрудников, а не расширение рекламной активности. При ограниченных ресурсах изменения следует проводить по приоритетам, начиная с проблем, которые сильнее всего влияют на клиентский опыт и восприятие бренда [15]. После изменений необходимо проверить, соответствует ли фактическое взаимодействие выбранному позиционированию, и при необходимости скорректировать отдельные элементы системы.

Таким образом, системное управление брендом малой компании предполагает последовательное сопоставление заявленного позиционирования с ценностным предложением, коммуникациями и фактическим клиентским опытом. Такой подход позволяет выявлять разрывы между обещанием бренда и реальной работой компании, определять их причины и выбирать направления изменений с учетом имеющихся ресурсов.

Список использованных источников

1. Гарбузова, Т.Г. Цифровой маркетинг как инструмент формирования потребительской лояльности / Т.Г. Гарбузова, А.В. Новиков, Д.Д. Кайтаз // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 10(163). – С. 192-201.– EDN EAKHXA.

2. Роль рекомендательных систем в моделировании спроса и предложения в цифровой экономике / В.В. Драгуленко, Е.В. Потехина, А.Л. Золкин // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5(55). – С. 106-110. – EDN LLQYDB.

3. Управление брендом территории в цифровой экономике на основе современных подходов / Т.Г. Гарбузова, Л.М. Фомичева, В.А. Дорждеева, Т.Н. Чунихина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 8(161). – С. 206-216.– EDN EUHQQP.

4. To the problem of reducing the impact on soil during mechanization of thinning / R.Yu. Dobretsov, S.B. Dobretsova, V.A. Sokolova [et al.] // IOP Conference Series:

Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 18–20 ноября 2021 года. – Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2022. – P. 042089. – EDN SCPENT.

5. Гарбузова, Т.Г. Применение современных цифровых технологий для автоматизации маркетинга / Т.Г. Гарбузова // Управление и экономика народного хозяйства России: сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 24–25 марта 2022 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 106-110. – EDN LYLGJW.

6. Стратегическое управление предприятиями в условиях цифровой трансформации / Н.М. Винтер, Е.П. Задворнева [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 8(161). – С. 32-41. – EDN MAIDMX

7. Гарбузова, Т.Г. Инновационные технологии в обеспечении устойчивого социально-экономического развития / Т.Г. Гарбузова, О.П. Шевченко, Т.Е. Новикова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 7(160). – С. 173-184. – EDN CSOAPI.

8. Влияние информационных технологий на развитие национальной экономики Российской Федерации / И.Н. Макаров, В.А. Симонова, М.В. Бузулуцкая [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 6(147). – С. 97-103. – EDN VEJEWY.

9. Selection of parameters of machines for collection of logging waste / S.Ye. Ariko, D.A. Kononovich, S.A. Voinash [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 16–19 июня 2021 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering. Vol. Volume 839. – Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 52019. - EDN WTCUSK.

10. Роль больших данных в принятии управленческих решений в организации / О.П. Шевченко, А.Л. Золкин, Д.Е. Ломакин [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 1(154). – С. 73-82. – EDN AMKPZV.

11. Гарбузова, Т.Г. Экологический маркетинг как эффективный инструмент устойчивого развития общества / Т.Г. Гарбузова // Природноресурсный потенциал, экология и устойчивое развитие регионов России: Сборник статей XXI Международной научно-практической конференции, Пенза, 23–24 января 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 39-42. – EDN UTREMB.

12. Research of weight and linear wear from resource indicators of cultivator paws hardened by combined method / M.O. Vasilenko, I.L. Rogovskii, S.A. Voinash [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 18–20 ноября 2020 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. Vol. Volume 677. – Krasnoyarsk, Russian Federation: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 32025. – EDN JGPPVO.

13.Гарбузова, Т.Г. Принятие управленческих решений на основе фундаментального анализа на примере электроэнергетической отрасли России / Т.Г. Гарбузова, К.К. Каланджи // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2021. – № 14(16). – С. 53-58. – EDN PWHPYB.

14.Гарбузова, Т.Г. Оптимизация управленческих решений по инновационному развитию предприятия ЛПК / Т.Г. Гарбузова, Ю.М. Камардина // Сурский вестник. – 2025. – № 4(33). – С. 115-119. EDN FDPIKG.

15.Берсенев, И.И. Влияние цифровых технологий на трансформацию экономических моделей / И.И. Берсенев, Т.Г. Гарбузова, М.А. Алероев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 3, № 11(164). – С. 140-148. – EDN FKGGYF.

APPROACHES TO BRAND MANAGEMENT AND CUSTOMER RELATIONSHIP IN A SMALL COMPANY

G.A. Sergeev, T.G. Garbuzova

Saint Petersburg State Forest Technical University named after S.M. Kirov, Saint Petersburg, Russia

The article examines theoretical approaches to systemic brand management and customer interaction in a small company, based on aligning the company's identity, positioning, value proposition, communications, and customer experience with its actual capabilities.

***Keywords**: brand, brand management, system management, small company, customer experience.*

УДК 656

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Е.Е. Сивогривова

Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону, Россия

Рассматриваются теоретические и практические аспекты развития инновационной логистической стратегии предприятия в условиях цифровой трансформации экономики.

***Ключевые слова:** инновационная логистика, предприятие, цифровизация.*

Понятие инновации имеет широкое содержание и может рассматриваться с различных позиций, но в общем виде инновация представляет собой внедрение нового или существенно усовершенствованного решения, которое приводит к определённому экономическому, организационному, технологическому или социальному результату. А вот конкретно в отношении логистики такое определение требует некоторого уточнения.

Логистическая инновация необязательно означает создание принципиально новой технологии, тут нововведение может заключаться в изменении существующего процесса, способа организации работы, алгоритма принятия решений, системы взаимодействия между участниками цепи поставок или метода контроля материального потока. Например, предприятие может не создавать новую транспортную технологию, но внедрить систему автоматического планирования маршрутов, и уже с точки зрения технического устройства транспорт остаётся прежним, однако способ его использования принципиально изменяется. Аналогично и внедряются системы автоматизированного управления складом и не обязательно связанные с полной заменой складского оборудования. Получается, инновацион-

ный эффект может возникнуть за счёт цифровой координации уже существующих ресурсов.

Следовательно, инновации в логистике следует понимать широко.

Логистическая инновация – это новое или существенно усовершенствованное технологическое, организационное, информационное, управленческое или экономическое решение, внедрение которого направлено на повышение функционирования логистической системы и создание дополнительной ценности для предприятия и его потребителей.

Из данного определения следует, инновации позволяют изменить сам принцип организации логистических процессов: ручные операции могут заменяться автоматизированными, планирование на основе приблизительных оценок – аналитикой данных, реакция на уже произошедшие события – прогнозированием, а разрозненные действия отдельных подразделений – интегрированным управлением всей цепью поставок. Поэтому современную логистику целесообразно рассматривать не просто как функциональную область предприятия, обеспечивающую перемещение продукции, а как стратегическую систему формирования экономической ценности.

Как правило, развитие инновационной логистической стратегии непосредственно связано с конфигурацией распределительной сети предприятия: количество складов, их географическое расположение, мощность распределительных центров и структура транспортных маршрутов определяют скорость доставки, величину запасов и уровень логистических затрат. К примеру, увеличение числа складов может приблизить товар к потребителю и сократить время доставки, однако одновременно приводит к росту затрат на содержание инфраструктуры и усложняет управление запасами, а сокращение количества складских объектов, напротив, может уменьшить инфраструктурные расходы, но увеличить транспортное плечо и сроки доставки.

Сейчас цифровые инструменты позволяют более обоснованно решать такие задачи, так как с их помощью аналитических моделей предприятие может исследовать различные варианты конфигурации распределительной сети, сравнивать их по стоимости и уровню обслуживания и выбирать вариант, соответствующий стратегическим целям.

При формировании логистической стратегии необходимо также учитывать характеристики реализуемой продукции. Функциональные товары характеризуются относительно стабильным и предсказуемым спросом, продолжительным жизненным циклом и меньшей неопределённостью. Для них существенное значение имеет эффективность логистических процессов, минимизация затрат и обеспечение устойчивого снабжения. А вот инновационные товары, напротив, отличаются более высокой неопределённостью спроса, более коротким жизненным циклом и повышенным риском возникновения дисбаланса между предложением и фактическими потребностями рынка, поэтому для них особенно важны гибкость цепи поставок, скорость реакции и способность быстро изменять объёмы и направления поставок.

Это означает, что одна и та же логистическая стратегия не может одинаково эффективно применяться ко всем категориям продукции. Для стабильного спроса рациональным может быть приоритет экономии и оптимизации затрат, тогда как при высокой неопределённости большую роль приобретает гибкость и скорость реагирования.

Одним из инструментов повышения эффективности является сегментация логистического сервиса. Потребители различных категорий могут предъявлять неодинаковые требования к срокам, частоте поставок, точности выполнения заказов и дополнительным услугам. Унификация уровня обслуживания для всех клиентов способна приводить либо к избыточным затратам, либо к недостаточному качеству сервиса. А сегментация позволяет определить различные уровни обслуживания и связать их с экономической ценностью клиента и особенностями его потребностей. Цифровые системы дают возможность контролировать показатели обслуживания по каждому сегменту и оперативно корректировать параметры логистики.

Другим инструментом является отложенная дифференциация продукции. Её сущность заключается в том, чтобы максимально долго сохранять продукцию в стандартизированном состоянии, выполняя окончательную адаптацию ближе к моменту возникновения конкретного заказа. Такой подход может снизить риск формирования избыточных запасов готовой продукции и повысить гибкость распределительной системы. Значительный эффект может обеспечивать кросс-докинг, при котором поступающие товары с минимальным временем хранения направляются непосредственно на дальнейшую отправку. В результате сокращается необходимость длительного складирования и ускоряется прохождение продукции через распределительный центр. Кросс-докинг особенно эффективен при относительно стабильных потоках и высокой синхронизации поставок и заказов.

Ещё одним стратегическим решением является логистический аутсорсинг. Передача отдельных логистических функций специализированному оператору позволяет предприятию сосредоточить внутренние ресурсы на ключевых видах деятельности. При этом необходимо учитывать не только прямую стоимость услуг, но и качество сервиса, уровень контроля, информационную интеграцию и риски зависимости от внешнего партнёра. В современных условиях аутсорсинг всё чаще сопровождается цифровой интеграцией, и обмен данными между предприятием и логистическим оператором позволяет синхронизировать информацию о заказах, запасах, перевозках и статусах доставки. Поэтому эффективность аутсорсинга зависит не только от выбора исполнителя, но и от качества взаимодействия информационных систем.

Таким образом, инновационная логистическая стратегия должна формироваться с учётом соответствия между характером рынка и характеристиками цепи поставок.

Но внедрение инноваций требует создания системы показателей, позволяющих определить, приводит ли технологическое изменение к реальному улучшению деятельности предприятия. Простое наличие цифровой

системы или роботизированного оборудования ещё не означает повышения эффективности. И от этого успешная цифровая трансформация логистики определяется не только доступностью технологий, существенное значение имеют организационная готовность предприятия, квалификация персонала, качество данных и способность интегрировать новые решения в существующую информационную инфраструктуру.

На основании рассмотренных подходов инновационную логистическую стратегию можно представить как взаимосвязанную систему пяти элементов: данных, технологий, процессов, инфраструктуры и человеческого капитала. К примеру, первым элементом являются данные, обеспечивающие информационную основу принятия решений – вторым выступают цифровые технологии (искусственный интеллект, цифровые двойники, роботизированные системы и другие инструменты) – третьим элементом являются бизнес-процессы, которые должны быть адаптированы к новым технологическим возможностям – четвёртым элементом может быть физическая и цифровая инфраструктура предприятия – пятым может быть персонал, обеспечивающий использование и развитие цифровых решений. И уже между данными и технологиями возникает аналитический контур, позволяющий преобразовывать информацию в управленческие решения. Эти решения воздействуют на процессы и инфраструктуру, а результаты изменений снова формируют данные. В результате возникает непрерывный цикл совершенствования логистической системы.

Получается, что инновационная логистическая стратегия предполагает также изменение организационных принципов управления, и предприятию необходимо интегрировать цифровые инструменты с существующими бизнес-процессами, развивать компетенции персонала, обеспечивать качество данных и формировать систему объективных показателей эффективности.

Список использованных источников

1. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т.В. Алексинская. – Таганрог: ТРТУ, 2005. – 121 с.

DEVELOPMENT OF AN INNOVATIVE LOGISTICS STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

E. E. Sivogrivova

Don State Technical University,
Rostov-on-Don, Russia

The theoretical and practical aspects of the development of an innovative logistics strategy of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy are considered.

Keywords: *innovative logistics, enterprise, digitalization.*

УДК 656

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ОСНОВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.Е. Сивогривова

Донской государственный технический университет,
г. Ростов-на-Дону, Россия

Рассмотрены основные направления совершенствования логистической стратегии через применение цифровых технологий, роботизацией складских процессов, использованием искусственного интеллекта, Интернета вещей, цифровых двойников и автономных транспортных решений.
Ключевые слова: *логистическая стратегия, предприятие, логистика, инновации, цифровизация.*

Логистика сегодня охватывает значительно более широкий круг задач, чем непосредственная транспортировка и хранение продукции.

В связи с этим логистическая стратегия должна рассматриваться как часть общей стратегии предприятия, определяющая долгосрочные принципы организации движения материальных и связанных с ними информационных потоков.

Одним из наиболее значимых направлений современного развития логистики является цифровизация. Она изменяет способы сбора, передачи и обработки информации и позволяет формировать более прозрачные и управляемые цепи поставок. А главное отличие цифровой логистики заключается в переходе от управления на основе ограниченной и часто запаздывающей информации к управлению на основе постоянно обновляемых данных, то есть, предприятие получает возможность наблюдать за движением товаров, транспортных средств и запасов, анализировать состояние логистической инфраструктуры и оперативно корректировать решения.

Это предполагает внедрение информационных систем, облачных платформ, технологий Интернета вещей, искусственного интеллекта, цифровых двойников, роботизированных комплексов и других решений.

Особое значение имеет управление цепью поставок на основе данных в режиме реального времени, так как традиционные логистические системы часто опираются на информацию, которая поступает с задержкой. В результате управленческое решение принимается уже после возникновения проблемы. А использование цифровых систем позволяет получать информацию о движении транспорта, местонахождении товаров, состоянии складов и выполнении заказов значительно быстрее, что повышает прозрачность цепи поставок и позволяет оперативно реагировать на отклонения.

К примеру, Интернет вещей. Подключённые устройства способны автоматически собирать и передавать информацию о физических объектах. В

логистике IoT может использоваться для мониторинга транспорта, контейнеров, оборудования и товарных потоков, например, система может автоматически фиксировать местонахождение транспортного средства, изменение условий перевозки или состояние оборудования. Полученная информация поступает в единую информационную среду и может использоваться для оперативного управления.

Следующим направлением является искусственный интеллект. Его применение особенно перспективно в задачах прогнозирования спроса, оптимизации маршрутов, управления запасами и анализа отклонений, так как он способен обрабатывать значительные массивы информации и выявлять закономерности, которые трудно обнаружить при использовании исключительно традиционных методов анализа. В результате предприятие получает возможность переходить от реакции на уже произошедшие события к прогнозированию будущих изменений. При этом важно отметить роль дополненного интеллекта. На практике искусственный интеллект может не заменять специалиста, а предоставлять ему аналитические рекомендации. Такое взаимодействие позволяет использовать преимущества автоматизированной обработки данных, сохраняя экспертный контроль человека.

Перспективным направлением является и применение цифровых двойников, которые могут создавать цифровое представление физического объекта или логистического процесса и моделировать различные сценарии его функционирования, например, предприятие может оценить последствия увеличения объёмов заказов, изменения транспортных маршрутов, открытия нового склада или перераспределения запасов между регионами. Это повышает качество стратегического планирования.

И конечно, складская деятельность является одним из наиболее перспективных объектов технологической модернизации, так как рост объёмов заказов, расширение ассортимента и повышение требований к скорости доставки приводят к необходимости увеличения производительности складских операций. А роботизация позволяет автоматизировать перемещение товаров, сортировку, комплектацию заказов и другие повторяющиеся операции, автоматизированные складские системы могут работать на основе заранее заданных алгоритмов и получать задания непосредственно из информационной системы предприятия. При чем, преимуществами роботизации являются повышение скорости обработки операций, снижение количества отдельных ручных действий и возможность более точного управления складским пространством.

Однако роботизация не должна рассматриваться как универсальное решение, поскольку её целесообразность зависит от объёма операций, структуры ассортимента, стабильности потоков, стоимости труда и предполагаемого срока окупаемости инвестиций. поэтому стратегическое развитие складской логистики должно основываться на сравнении нескольких вариантов: сохранении существующей модели, частичной автоматизации,

полной автоматизации или использовании услуг специализированного логистического оператора.

В результате цифровизация оказывает влияние одновременно на несколько аспектов логистической деятельности. (Таб.1)

Таб.1.

Направление цифровизации	Основной результат
Интернет вещей	Постоянный мониторинг товаров, транспорта и оборудования
Искусственный интеллект	Прогнозирование и интеллектуальная поддержка решений
Цифровые двойники	Моделирование сценариев и снижение риска стратегических решений
Роботизация	Ускорение складских операций
Автономный транспорт	Автоматизация и повышение предсказуемости перевозок
Цифровое управление запасами	Более точное пополнение и перераспределение
Цифровизация распределительной сети	Оптимизация размещения складов и товарных потоков
Цифровой сервис	Повышение прозрачности и качества обслуживания

В совокупности эти направления позволяют перейти от фрагментарной автоматизации к комплексной цифровой логистической системе

Однако цифровизация требует значительных изменений внутри предприятия, поэтому недостаточно приобрести программное обеспечение или установить оборудование, а необходимо изменить бизнес-процессы, обеспечить совместимость информационных систем, подготовить сотрудников и сформировать систему управления данными.

Поэтому цифровая трансформация должна реализовываться поэтапно. На первом этапе необходимо провести диагностику существующих логистических процессов и определить наиболее проблемные участки. Затем предприятие должно установить стратегические цели цифровизации. После этого выбираются технологии, которые способны обеспечить достижение поставленных целей. Например, если основной проблемой является низкая прозрачность перевозок, приоритетом может стать IoT и цифровой мониторинг транспорта. Если предприятие сталкивается с высокой неопределённостью спроса, целесообразным направлением становится применение прогнозной аналитики и искусственного интеллекта, а если основной проблемой является производительность склада, приоритет может быть отдан автоматизации и роботизации.

Следовательно, цифровизация логистики является не просто современным технологическим трендом, а стратегическим направлением развития предприятия, обеспечивающим переход к более прозрачной, адаптивной и интеллектуальной модели управления цепями поставок.

Список использованных источников

1. Дыбская В.В., Сергеев В.И. Цифровая логистика и управление цепями поставок: перспективы развития // Логистика: современные тенденции развития: материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. 12, 13 апреля 2018 г.: Ч. 1: мат. докл. / ред. кол.: В.С. Лукинский (отв. ред.) и др. – СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адм. С.О. Макарова, 2018. – С. 5-11.

DIGITALIZATION AS THE MAIN DIRECTION OF THE COMPANY'S LOGISTICS STRATEGY DEVELOPMENT

E.E. Sivogrivova

Don State Technical University,
Rostov-on-Don, Russia

The main directions of improving the logistics strategy through the use of digital technologies, the robotization of warehouse processes, the use of artificial intelligence, the Internet of Things, digital twins and autonomous transport solutions are considered.
Keywords: *logistics strategy, enterprise, logistics, innovation, digitalization.*

УДК 656

ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИТИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ

Е.Е. Сивогривова

Донской государственный технический университет,
г. Ростов-на-Дону, Россия

Раскрываются методологические основы логистического управления.
Ключевые слова: *логистика, материальный поток, управление, логистическая система, оптимизация.*

Современная экономика характеризуется высокой степенью взаимосвязанности предприятий, поставщиков, транспортных организаций, складских операторов и конечных потребителей, где производство и реализация продукции предполагают постоянное перемещение сырья, материалов, комплектующих, полуфабрикатов и готовой продукции между различными участниками экономических процессов. В этих условиях эффективность деятельности предприятия определяется не только производственными возможностями, но и способностью обеспечить необходимое движение материальных ресурсов в требуемом количестве, качестве, месте и времени.

По мере развития производства и усложнения хозяйственных связей произошло расширение предметной области логистики: от управления отдельными транспортными и складскими операциями к комплексному управлению потоковыми процессами, где ключевым объектом логистического управления стал материальный поток.

В общем виде материальный поток можно определить как движение материальных объектов между различными пунктами в рамках организации либо вдоль цепи поставок, как сырье, основные и вспомогательные материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты, готовая продукция и другие материальные ресурсы.

И для эффективного управления материальные потоки можно классифицировать, например, в зависимости от направления движения относительно предприятия можно выделить:

1.Входящий поток, который формируется при поступлении сырья, материалов, комплектующих и других ресурсов от поставщиков на предприятие.

2. Внутренний поток – он возникает при перемещении ресурсов внутри предприятия: между складами, производственными подразделениями, цехами и рабочими местами.

3. Исходящий поток, связанный с перемещением готовой продукции от предприятия к оптовым посредникам, розничным организациям или конечным потребителям.

Но в традиционной системе хозяйственного управления отдельные функции часто рассматриваются относительно автономно: снабжение отвечает за приобретение ресурсов, транспортная служба – за перевозки, складское подразделение – за хранение, производство – за преобразование ресурсов, а служба сбыта – за реализацию готовой продукции, то есть, каждое подразделение, стремясь повысить эффективность собственной деятельности, может принять решения, которые могут оказаться экономически целесообразными только на локальном уровне, например, увеличение размера закупаемой партии способно снизить закупочную цену единицы продукции, но одновременно привести к росту складских запасов, расходов на хранение и замораживанию оборотного капитала.

Следовательно, выгода отдельного элемента системы не всегда совпадает с эффективностью всей логистической системы. Это обстоятельство и является одной из центральных методологических предпосылок логистики.

В этом контексте логистический подход предполагает объединение отдельных функций в единую систему управления материальным потоком, при этом эти же элементы рассматриваются не как независимые виды деятельности, а как взаимосвязанные элементы единого процесса.

Сущность этого подхода можно выразить следующим образом: необходимо обеспечить движение требуемого количества материальных ресурсов в необходимое место, в необходимое время, с заданным уровнем качества и минимально возможными совокупными затратами при сохранении требуемого уровня обслуживания, при чем минимизация затрат не должна рассматриваться как самоцель. Получается, что логистическая модель исходит из необходимости согласования этих целей. Цена закупки оценивается вместе с затратами на транспортировку и хранение; производственный график сопоставляется с возможностями снабжения и фактическим спросом; объем запасов определяется не только интересами отдель-

ного подразделения, но и требованиями всей цепи; транспортные решения увязываются со сроками обслуживания потребителей.

Таким образом, происходит переход от управления функциями к управлению процессом движения материального потока.

Методология логистики также предполагает использование принципов качества, надежности, адаптивности и ориентации на потребителя, чтобы в результате логистическая система стала не просто обеспечивать перемещение материальных ресурсов, но и делать это с заданным уровнем точности, своевременности и устойчивости.

Поэтому задача логистики состоит в согласовании операций во времени и пространстве. В идеальной системе материальный поток должен проходить через последовательность операций без необоснованных задержек, лишних перемещений, избыточных запасов и повторной обработки.

Здесь особую роль приобретает процессный подход, то есть, если системный подход отвечает на вопрос, из каких элементов состоит логистическая система и как они связаны, то процессный подход позволяет определить, как материальный поток проходит через систему и каким образом можно улучшить этот процесс.

Следовательно, оптимальное решение находится не в минимизации одного показателя, а в согласовании всей системы параметров.

Но невозможно обеспечить интегрированное управление материальными потоками без соответствующего информационного обеспечения: материальный поток сопровождается информационным потоком, включающим сведения о заказах, запасах, поставках, маршрутах, сроках, потребности, состоянии складов и выполнении операций. И если информация поступает с задержкой или имеет недостаточную точность, управленческое решение принимается на основе искаженного представления о состоянии системы, поэтому и информационный поток должен быть синхронизирован с физическим движением материальных ресурсов.

Подытожив, центральным объектом логистического управления является материальный поток, представляющий собой движение сырья, материалов, комплектующих, полуфабрикатов и готовой продукции между различными элементами экономической системы. При этом материальный поток не существует изолированно: его движение обеспечивается соответствующими информационными процессами, а результаты логистических решений оказывают непосредственное влияние на финансовые показатели предприятия. А практическая результативность выражается в сокращении избыточных запасов, ускорении движения ресурсов, рационализации транспортных и складских процессов, снижении совокупных затрат, повышении надежности поставок и качества обслуживания потребителей.

Список использованных источников

1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с

2. Аникин Б.А. Логистика: учебное пособие. – Издательский Дом «ИНФРА-М», М.: 2011 г. – 325 стр.

3. Логистика: учебное пособие / Под ред. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 1998.

FUNDAMENTALS OF ENTERPRISE LOGISTICS IN THE MATERIAL FLOW MANAGEMENT SYSTEM

E.E. Sivogrivova

Don State Technical University,
Rostov-on-Don, Russia

The methodological foundations of logistics management are revealed.
***Keywords**: logistics, material flow, management, logistics system, optimization.*

УДК 656

РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ИНТЕГРАЦИИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Е.Е. Сивогривова

Донской государственный технический университет,
г. Ростов-на-Дону, Россия

Рассматривается роль информационного обеспечения в интеграции транспортно-логистических процессов в современных условиях развития логистических систем. Исследуется содержание информационного потока транспортной логистики.
***Ключевые слова**: транспортная логистика, информационное обеспечение, информационные потоки, информационные ресурсы.*

Транспортно-логистический процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных операций: планирование перевозки, выбор маршрута и вида транспорта, организацию погрузочно-разгрузочных работ, оформление сопроводительной документации, контроль движения транспортных средств, управление запасами и складскими операциями, а также передачу груза конечному получателю, где важнейшим элементом информационного обеспечения является информационный поток. Под ним целесообразно понимать организованное движение данных между источником и получателем информации, осуществляемое в процессе планирования, организации и контроля логистических операций.

Информационные потоки сопровождают материальное движение на протяжении всего жизненного цикла транспортной операции, то есть, ещё до начала перевозки формируется информация о характеристиках груза, пункте отправления и назначения, требуемых сроках, условиях транспортировки и особенностях обработки, а на этапе планирования формируются данные о маршруте, транспортном средстве, графике движения и предпо-

лагаемых затратах. И в процессе перевозки возникает информация о фактическом местоположении транспортного средства, изменении сроков, возникновении задержек или других отклонений, и после завершения перевозки формируется информация о фактическом времени доставки, состоянии груза и выполнении договорных обязательств.

Следовательно, информационный поток не является вторичным по отношению к материальному потоку, а находятся во взаимной зависимости: материальное перемещение порождает информацию, а информация, в свою очередь, используется для управления материальным перемещением.

Поэтому качество информационного обеспечения определяется не только объёмом доступных данных, но и их точностью, актуальностью, полнотой и согласованностью. В этом смысле информационное обеспечение транспортной логистики можно определить как совокупность информационных ресурсов, технологий, методов и организационных механизмов, обеспечивающих хранение, передачу и использование информации, необходимой для регулирования транспортно-логистических процессов.

При таком подходе информационное обеспечение выходит за пределы простого документооборота, так как оно еще включает сведения о заказах, грузах, маршрутах, транспортных средствах, сроках доставки, состоянии перевозки, платежах и взаимодействии с контрагентами.

Интегрированный подход предполагает создание единого информационного пространства, в рамках которого данные становятся доступными тем участникам, которым они необходимы для выполнения конкретных логистических функций, чтобы в результате информация стала выполнять координирующую функцию, например, сведения о времени прибытия транспортного средства могут одновременно использоваться перевозчиком для планирования движения, складом – для подготовки ресурсов к приёмке, экспедитором – для контроля выполнения заказа, а получателем – для организации дальнейшего использования груза.

Таким образом, интеграция транспортно-логистических процессов невозможна без интеграции информационных потоков. Если материальный поток объединяет физические операции, то информационный поток обеспечивает их согласование.

Развитие цифровых технологий значительно расширило возможности информационного обеспечения транспортной логистики, так как они способны автоматизировать значительную часть операций, связанных с обработкой заказов, планированием маршрутов, мониторингом транспорта, управлением складскими ресурсами и обменом документами. Еще из наиболее значимых направлений является использование систем управления транспортом и логистическими операциями – они уже умеют объединять сведения о заказах, транспортных средствах, маршрутах и сроках доставки, формируя единую информационную среду для управления перевозками. Другим важным направлением является электронный обмен данными, так как его использование сокращает необходимость повторного ввода

информации, ускоряет передачу документов и способствует снижению количества ошибок.

При этом сама по себе цифровизация не гарантирует повышения эффективности, ведь ели цифровая система объединяет несогласованные процессы или использует недостоверные данные, автоматизация может лишь ускорить распространение ошибок.

Еще одной из причин является разрозненность информационных систем, так как различные организации могут использовать программные решения, которые не обеспечивают полноценный автоматизированный обмен данными, в результате чего возникает необходимость ручного переноса информации из одной системы в другую. При этом, информация может быть неполной, устаревшей, неточной или поступать с задержкой. В таких условиях даже совершенная система аналитической обработки не сможет обеспечить качественный результат.

Отдельного внимания требует вопрос информационной безопасности, так как чем выше степень цифровой интеграции участников логистической цепи, тем большее значение приобретает защита коммерческой, финансовой и операционной информации. Необходимы разграничение прав доступа, защита каналов передачи данных, резервное копирование и контроль действий пользователей.

Поэтому важным направлением является переход от разрозненных информационных систем к интегрированным цифровым платформам, позволяющим объединять данные различных участников транспортного процесса. При этом уровень доступа должен соответствовать функциям конкретного участника и требованиям информационной безопасности, и цифровые инструменты должны дополняться совершенствованием организационных процессов, поэтому необходимо формировать единую систему ответственности за информационные потоки, устанавливать регламенты обмена данными и обучать сотрудников работе с современными цифровыми инструментами.

Список использованных источников

1. Логистика и управление цепями поставок: учебник / [В. В. Щербаков и др.]. – Москва: Юрайт, 2015. – 581 с.

2. Логистика: учебное пособие / Под ред. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 1998.

THE ROLE OF INFORMATION SUPPORT IN THE INTEGRATION OF TRANSPORT AND LOGISTICS PROCESSES

E.E. Sivogrivova

Don State Technical University,
Rostov-on-Don, Russia

The role of information support in the integration of transport and logistics processes in modern conditions of logistics systems development is considered. The content of the information flow of transport logistics is investigated.

***Keywords**: transport logistics, information support, information flows, information resources.*

УДК 631

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА РОССИИ В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Н.Н. Сологуб

Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия

В современных условиях Россия разрабатывает эффективные стратегии продовольственной политики, направленные на обеспечение населения экологически чистыми, безопасными и полезными продуктами питания. В статье рассматриваются цели и задачи государства по достижению продовольственной независимости, обеспечению физической и экономической доступности продуктов питания, а также повышению безопасности пищевой продукции.
Ключевые слова: *продовольственная безопасность, государственная политика, импортозамещение, модернизация, экономическая и физическая доступность, сельское хозяйство, инновации.*

В условиях глобальных вызовов и изменяющихся геополитических реалий Россия вынуждена разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии в области продовольственной политики. Государственная продовольственная политика – это деятельность специально уполномоченных органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и иных органов, осуществляемая в специально закрепленных в нормативных правовых актах процедурах, которая направлена на обеспеченности населения Российской Федерации экологически чистыми, полезными и безопасными для здоровья продуктами питания, произведенными (выращенными) в основном российскими аграрными товаропроизводителями.

Продовольственная политика направлена на решение вопросов национальной безопасности вообще и продовольственной безопасности в частности. В настоящее время под продовольственной безопасностью, как правило, понимают обеспечение всех людей и социальных групп населения той или иной страны мира физическим и экономическим доступом к безопасной, достаточной в количественном и качественном отношении пище, необходимой для ведения активной и здоровой жизни [2].

Основными задачами обеспечения продовольственной безопасности, независимо от изменения внешних и внутренних условий, являются:

– своевременное прогнозирование, выявление и предотвращение внутренних и внешних угроз продовольственной безопасности, минимизация их негативных последствий за счет постоянной готовности системы обеспечения граждан пищевыми продуктами, формирования стратегических запасов пищевых продуктов;

– устойчивое развитие отечественного производства продовольствия и сырья, достаточное для обеспечения продовольственной независимости страны;

– достижение и поддержание физической и экономической доступности для каждого гражданина страны безопасных пищевых продуктов в объемах и ассортименте, которые соответствуют установленным рациональным нормам потребления пищевых продуктов, необходимых для активного и здорового образа жизни;

– обеспечение безопасности пищевых продуктов [3].

К базовым показателям продовольственной безопасности относится:

– физическая доступность достаточной в количественном отношении, безопасной и питательной пищи; Продукты питания должны быть в наличии на территории страны в необходимом объеме и ассортименте (в соответствии с принятыми нормами потребления), их поступление должно быть бесперебойным.

– экономическая доступность продовольствия должного объёма и качества для всех социальных групп населения; Каждый гражданин страны независимо от возраста, имущественного и должностного положения должен иметь достаточный уровень доходов для приобретения минимального набора продуктов питания.

– автономность и экономическая самостоятельность национальной продовольственной системы (продовольственную независимость);

– надёжность, то есть способность национальной продовольственной системы минимизировать влияние сезонных, погодных и иных колебаний на снабжение продовольствием населения всех регионов страны;

– устойчивость, означающую, что национальная продовольственная система функционирует в режиме, не уступающем темпам изменения численности населения страны.

– безопасность питания. Качество сырья и продуктов питания должно соответствовать установленным требованиям и гарантировать безопасное потребление. Человек должен получать с пищей весь комплекс необходимых для нормального развития организма веществ и в то же время быть уверенным в ее безопасности, т.е. в отсутствии вредных для здоровья и окружающей среды веществ. Повышение интереса к безопасности продуктов питания в мире объясняется ростом числа заболеваний, связанных с пищевыми отравлениями.

Для оценки состояния продовольственной безопасности в качестве основных критериев используется достижение пороговых значений показателей продовольственной независимости, экономической и физической доступности продовольствия.

Продовольственная независимость определяется как уровень самообеспечения в процентах, рассчитываемый как отношение объема отечественного производства сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия к объему их внутреннего потребления и имеющий пороговые значения в отношении: а) зерна – не менее 95 %; б) сахара – не менее 90 %;

в) растительного масла – не менее 90 %; г) мяса и мясопродуктов (в пересчете на мясо) – не менее 85 %; д) молока и молокопродуктов (в пересчете на молоко) – не менее 90 %; е) рыбы и рыбопродуктов (в живой массе – масса сырца) – не менее 85 %; ж) картофеля – не менее 95 %; з) овощей и бахчевых – не менее 90 %; и) фруктов и ягод – не менее 60 %; к) семян основных сельскохозяйственных культур отечественной селекции – не менее 75 %; л) соли пищевой – не менее 85 %.

Для достижения установленных показателей планируется реализация следующих мероприятий:

– модернизация и техническое обновление агропромышленного комплекса (внедрение современных технологий и методов производства, обновление материально-технической базы сельскохозяйственных предприятий);

– государственная поддержка (увеличение объемов финансирования и предоставление льготных кредитов для сельскохозяйственных производителей, субсидирование производства и переработки сельскохозяйственной продукции);

– развитие инфраструктуры (строительство и модернизация складских помещений и логистических центров, развитие транспортной инфраструктуры для обеспечения эффективной доставки продукции);

– импортозамещение (развитие отечественного производства и снижение зависимости от импортных поставок; поддержка отечественных производителей и создание условий для их конкурентоспособности);

– кадровое обеспечение (повышение квалификации и обучение сельскохозяйственных работников, привлечение молодых специалистов в отрасль и создание благоприятных условий для их работы);

– инновации и цифровизация (внедрение цифровых технологий для мониторинга и управления сельскохозяйственными процессами, использование беспилотных летательных аппаратов и систем точного земледелия).

На сегодняшний день Россия уже достигла значительных результатов в ряде ключевых направлений. по зерну, сахару, растительному маслу и мясу достигнуты пороговые значения. Продолжается работа по улучшению показателей по молоку, овощам и фруктам.

Экономическая доступность продовольствия определяется как отношение фактического потребления основной пищевой продукции на душу населения к рациональным нормам ее потребления, отвечающим требованиям здорового питания, и имеет пороговое значение 100 %. Физическая доступность продовольствия определяется как процентное отношение фактической обеспеченности населения разными видами торговых объектов по продаже 10 продовольственных товаров и объектами по реализации продукции общественного питания к установленным Правительством Российской Федерации нормативам.

Продовольственная независимость является стратегическим приоритетом для России. Достижение установленных показателей позволит обеспечить стабильное снабжение населения качественной и безопасной

продукцией, укрепить национальную безопасность и повысить качество жизни граждан. В России разработана и утверждена Доктрина продовольственной безопасности, которая определяет цели, задачи и основные направления государственной социально-экономической политики в области обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации.

Необходимое условие продовольственной безопасности страны – ее самообеспечение, под которым понимается удовлетворение потребностей в продуктах питания за счет отечественного производства. Условием устойчивой продовольственной независимости является достижение удельного веса отечественного производства по наиболее важным продуктам питания в общем объеме их потребления на уровне 80 процентов.

Наша страна самодостаточна по всем основным видам ресурсов – энергетических, сырьевых, трудовых и земельных. В отрасли АПК на сегодняшний день разработаны программы по импортозамещению, основными задачами которых является улучшение уровня жизни, рост благосостояния и занятости граждан, устойчивое развитие сельских территорий и обеспечение безопасности Российской Федерации: Главный акцент сделан на развитии собственного производства, мобилизации внутренних продовольственных ресурсов, повышении товарности производимой сельскохозяйственной продукции, разработке новых форм экономической поддержки отечественных сельхозтоваропроизводителей, что способствовало положительной динамике производства в отраслях сельского хозяйства.

Таким образом, главной задачей политики России в сфере обеспечения продовольственной безопасности на ближайшее будущее должно стать своевременное решение проблемы в сфере продовольственной безопасности современной России, поскольку продовольственная политика является чрезвычайно важной составляющей деятельности государства.

Список использованных источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.01.2020 г. № 20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» / СПС «Гарант».

2. О продовольственной безопасности России: доклад группы экспертов Изборского клуба под руководством академика РАН С.Ю. Глазьева // http://www.dynacon.ru.

3. Воронин, Б.А. Проблемы обеспечения продовольственной безопасности российского государства в условиях ВТО // http://www.bmpravo.ru.

4. Продовольственная безопасность России: состояние и новые реалии / О.С. Шаурина, А.А. Мигел, И.Г. Еребакан, К. Мамметназарова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3(59). – С. 574-576. – EDN IHICDC.

5. Продовольственная независимость России: современное состояние, риски безопасности, перспективные тренды / В.Г. Закшевский, И.П. Богомолова, И.Н. Василенко, Д.В. Шайкин // Продовольственная политика и безопасность. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 9-28. – DOI 10.18334/ppib.10.1.116696. – EDN BVZYAP.

RUSSIA'S STATE POLICY IN THE FIELD OF FOOD SECURITY: ACHIEVEMENTS AND PROSPECTS

N.N. Sologub

Penza State Agrarian University,
Penza, Russia

In the current conditions, Russia is developing effective food policy strategies aimed at providing the population with environmentally friendly, safe, and healthy food products. The article examines the state's goals and objectives in achieving food self-sufficiency, ensuring the physical and economic accessibility of food products, and improving the safety of food products.

***Keywords**: food security, state policy, import substitution, modernization, economic and physical accessibility, agriculture, innovation.*

УДК 004.658

ПОРЯДОК СОВЕРШЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С ТАМОЖЕННОЙ ПРОЦЕДУРОЙ ПЕРЕРАБОТКИ ВНЕ ТАМОЖЕННОЙ ТЕРРИТОРИИ

И.М. Тарасова, Д.Е. Малыгина, А.А. Осипова

ГКОУ ВО «Российская таможенная академия» Владивостокский филиал,
г. Владивосток, Россия
Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток, Россия

В данной статье рассматривается моделирование таможенного процесса порядок совершения таможенных операций, связанных с таможенной процедурой переработки вне таможенной территории. Проанализирована среда моделирования, построена модель данного процесса с использованием диаграммы деятельности.

***Ключевые слова:** среда моделирования, процесс моделирования, унифицированный язык моделирования, диаграмма деятельности.*

Целью данной статьи является исследование возможностей применения унифицированного языка моделирования для анализа, проектирования и оптимизации бизнес-процессов в сфере таможенного регулирования. В условиях цифровизации государственного управления и роста объемов внешнеторговых операций возникает необходимость в стандартизированных инструментах визуализации сложных взаимодействий между участниками таможенных процедур. Unified Modeling Language (далее – UML) позволяет формализовать эти процессы, выявить узкие места, автоматизировать рутинные операции и повысить прозрачность системы [1].

Для достижения цели были поставлены следующие задачи: изучить теоретические основы языка UML и его применимость к сфере государст-

венного управления; проанализировать особенности таможенных процессов как объектов моделирования; выявить наиболее релевантные виды диаграмм UML для описания таможенных процедур; описать практическое значение каждой выбранной диаграммы в контексте таможенной деятельности. UML успешно применяется не только в IT сфере, но и в бизнес-анализе, управлении процессами, включая государственные службы.

В таможенной деятельности UML играет ключевую роль. Позволяет визуализировать сложные многоуровневые процессы: подача декларации → проверка → выпуск товара → контроль после выпуска. Обеспечивает единое понимание процессов между разными участниками: таможенниками, брокерами, логистами, IT-разработчиками. Помогает выявлять противоречия, дублирование функций, задержки в цепочках взаимодействия. Способствует стандартизации документации, что особенно важно при международных соглашениях (например, в рамках Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС)).

Для моделирования данного процесса рассмотрим диаграмму деятельности. Она визуализирует не просто линейный порядок действий, а сложную логику принятия решений, зависящую от фактических обстоятельств (была ли переработка, была ли отсрочка, нужна ли валюта и т.д.). Для автоматизации это означает, что информационная система должна поддерживать ветвление сценариев и динамический расчёт платежей.

Диаграмма деятельности (Activity Diagram) представляет собой модель бизнес-процесса, разделённую на две вертикальные дорожки («swimlanes»): слева действия ВЭД, справа функции таможенного органа.

Представленная диаграмма деятельности (рис. 1) детально описывает алгоритм завершения таможенной процедуры переработки вне таможенной территории (далее – ПВТТ) через помещение товаров под таможенную процедуру реимпорта. Процесс берет свое начало в зоне ответственности таможенного органа с формального закрытия процедуры ПВТТ, что служит началом для последующего принятия решения о правовом статусе продуктов переработки.

Основная часть диаграммы фокусируется на контрольных функциях государства по проверке соблюдения условий помещения товаров под процедуру реимпорта. Таможенный орган осуществляет контроль по трем направлениям: идентификации вывезенных товаров в продуктах переработки, проверке неизменности их состояния и строгому контролю за соблюдением установленных сроков.

Данный этап алгоритма отражает экономический интерес декларанта, связанный с возвратом ранее уплаченных сумм ввозных таможенных пошлин при условии соблюдения шестимесячного срока.

Процесс, изображенный на представленной на данном слайде диаграмме деятельности (рис. 2), инициируется на стороне таможенного органа, где фиксируется факт окончания ПВТТ и принимается решение о дальнейшем помещении продуктов переработки под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления.

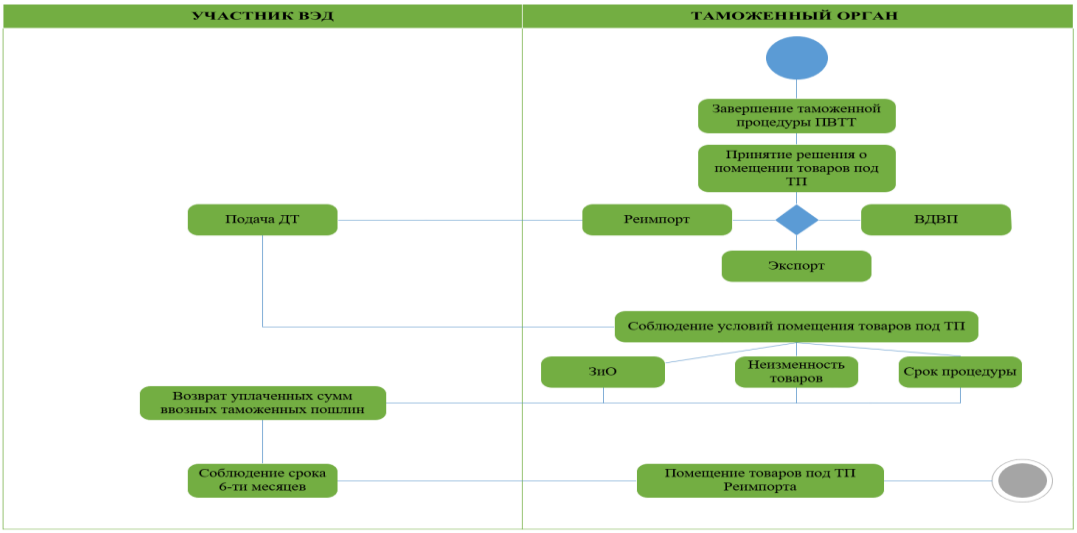


Рисунок 1 – Диаграмма деятельности. Реимпорт

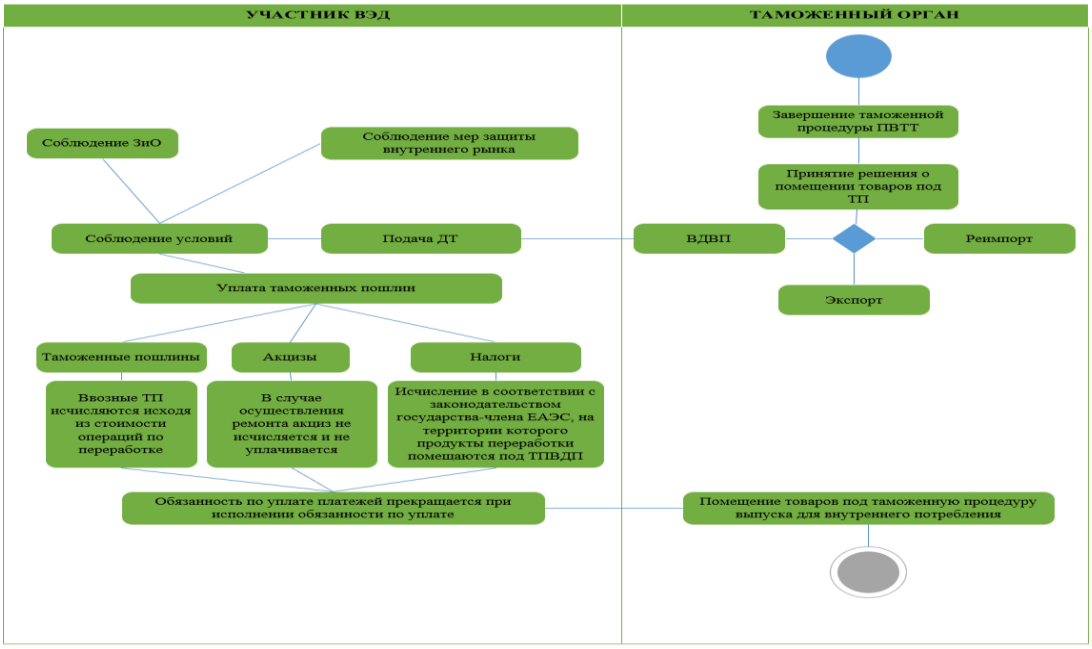


Рисунок 2 – Диаграмма деятельности. ВДВП

Центральная часть диаграммы раскрывает комплекс действий участника ВЭД, направленный на соблюдение условий для помещения продуктов переработки под выбранную таможенную процедуру (ТП). Здесь ключевым звеном выступает подача декларации на товары, которая сопровождается подтверждением соблюдения мер защиты внутреннего рынка и запретов и ограничений. Важным условием на данном этапе является проверка соответствия товара заявленным параметрам переработки, что служит основанием для перехода к расчету и уплате таможенных платежей, включая пошлины, акцизы и налоги.

Диаграмма деятельности (экспорт), представленная на рис.3, описывает следующий алгоритм. Процесс начинается с подачи декларации на

товары (ДТ) со стороны участника ВЭД, что является триггером для запуска всей цепочки действий. Одновременно с этим таможенный орган фиксирует факт окончания режима переработки и перехода к следующему этапу: помещению продуктов переработки под новую таможенную процедуру, в данном случае – экспорт. После подачи ДТ таможенный орган проверяет соблюдение условий помещения товаров под процедуру экспорта.

Далее система разделяется на два параллельных направления: одно касается уплаты таможенных платежей, другое – соблюдения запретов и ограничений. Первое направление особенно важно с финансовой точки зрения: если товар фактически не подвергался переработке за рубежом, то ставки пошлин исчисляются не по льготным условиям режима, а по общим правилам – на день регистрации декларации. Более того, если возникает необходимость исчисления пошлин в иностранной валюте, то курс также берётся на дату регистрации ДТ, что может существенно повлиять на сумму платежа. Если же товары вообще не были подвергнуты операциям по переработке, но ранее им была предоставлена отсрочка уплаты пошлин, то теперь подлежат уплате ещё и проценты за пользование этой отсрочкой – как будто бы сумма была предоставлена в кредит. Эти правила направлены на предотвращение злоупотреблений режимом переработки и обеспечение справедливости фискального регулирования.

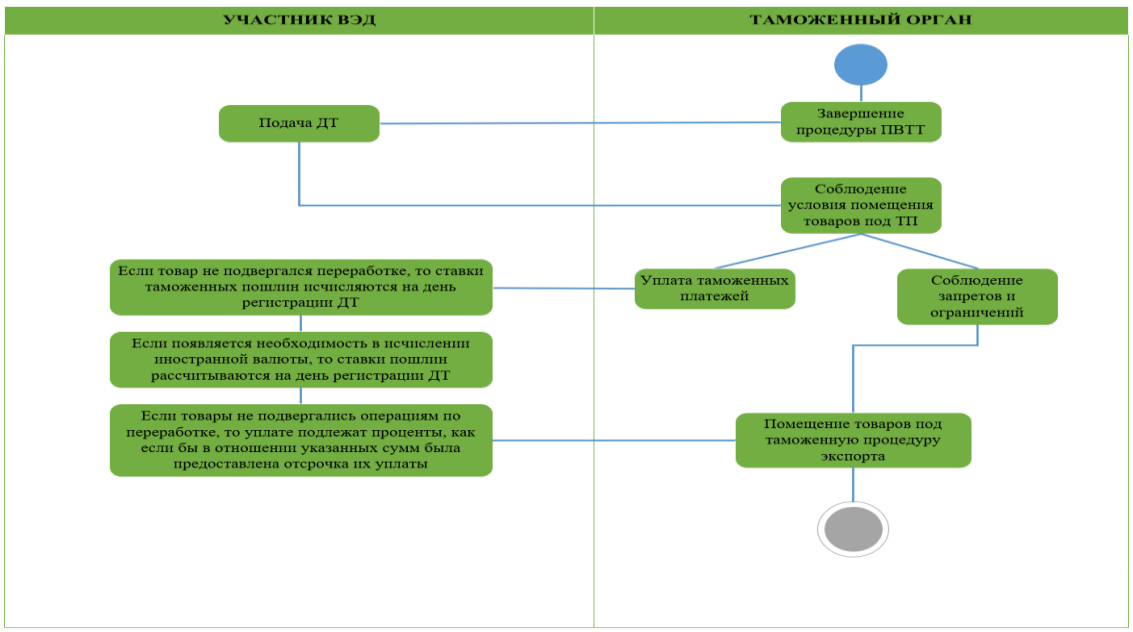


Рисунок 3 – Диаграмма деятельности. Экспорт.

Диаграмма деятельности визуализировала алгоритм принятия решений и последовательность действий, что критически важно для выявления узких мест и регламентации данного процесса;

Параллельно с финансовыми аспектами таможенный орган контролирует соблюдение законодательных запретов и ограничений – например, наличие лицензий, сертификатов, квот или эмбарго на вывоз определённых

видов продукции. Только после подтверждения соответствия всем этим требованиям товары могут быть официально помещены под процедуру экспорта. Этот шаг завершает текущий цикл взаимодействия: участник ВЭД получает право вывезти продукцию за пределы таможенной территории ЕАЭС, а таможенный орган фиксирует факт завершения процедуры.

В ходе проведенного исследования была подтверждена высокая эффективность применения языка моделирования UML для анализа и оптимизации таможенных процессов, в частности, процедуры переработки вне таможенной территории.

Практическая значимость работы заключается в следующем:

1. Унификация: UML выступает единым языком коммуникации между юристами, таможенными инспекторами и IT-разработчиками, исключая разночтения в технических заданиях.

2. Автоматизация: созданные модели служат готовым каркасом для разработки и модернизации информационных систем таможенного контроля (например, АИС «Таможня»).

3. Прозрачность: визуализация сложных алгоритмов расчета пошлин и условий переработки позволяет быстрее обучать персонал и проводить внутренний аудит.

Таким образом, внедрение UML-моделирования в практику работы таможенных органов способствует снижению административных барьеров, ускорению таможенных операций и повышению качества государственного управления в сфере ВЭД. Рекомендуется использовать данный подход как стандарт при проектировании новых цифровых сервисов ФТС России.

Список использованных источников

1. Основы UML [Электронный ресурс] // URL: https://systems.education/who-uses-uml

2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://www.pravo.gov.ru.

3. Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2018.

THE PROCEDURE FOR PERFORMING CUSTOMS OPERATIONS RELATED TO THE CUSTOMS PROCEDURE OF PROCESSING OUTSIDE THE CUSTOMS TERRITORY

I.M. Tarasov, D.E. Malygina, A.A. Osipova

STEI HE «Russian customs academy» Vladivostok branch, Vladivostok, Russia
Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

This article discusses the modeling of the customs process and the procedure for performing customs operations related to the customs procedure for processing outside

the customs territory. The modeling environment is analyzed, and a model of this process is constructed using an activity diagram.
Keywords: *modeling environment, modeling process, unified modeling language, activity diagram.*

УДК 316

МЕХАНИЗМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ГРАЖДАН В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

О.И. Уланова

Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия

В статье раскрываются особенности нормативно-правового регулирования социальной защиты населения в России. Представлен перечень основополагающих нормативных актов, регламентирующих сферу социальной защиты. Раскрыты базовые принципы, лежащие в основе её правового регулирования.
Ключевые слова: *социальная защита населения, правовое регулирование, население, социальная поддержка, уровень жизни, государственная власть.*

Социальная защита населения является одним из существенных индикаторов эффективности государственной политики в Российской Федерации. Она отражает степень обеспеченности граждан мерами поддержки, достаточность предоставляемой помощи и уровень удовлетворённости ею со стороны общества. Современные процессы усиливают приоритетность данного индикатора, обеспечивая возможность получения государственной помощи, повышая её доступность.

В целом, под социальной защитой населения понимается комплекс мер, предпринимаемых государством по обеспечению минимальных гарантий человека, защите его конституционных прав вне зависимости от национальности, пола, возраста.

Теоретико-методологическую базу исследования составили социологические теории М. Вебера, И. Гофмана, Р. Дарендорфа, Г. Зиммеля, Т. Парсонса, П. Сорокина и др. Существенный вклад в развитие теоретических и практических аспектов социальной защиты населения внесли отечественные ученые Н.Ф. Басов, Н.А. Волгин, В.Г. Афанасьев, С.С. Андреев, О.А. Медведева и др. [2]. Правовые аспекты социальной защиты населения рассматриваются в трудах многих исследователей (А.Г. Авдей, Е.Г. Азаровой, З.Д. Виноградовой, М.И. Полупанова, И.В. Гущина, О.В. Ерофеевой, Е.Е. Мачульской и др.).

В Конституции РФ термин «социальная защита» употребляется в ст. 7, провозглашающей Россию социальным государством, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. По мнению Е.Е. Мачульской, в основе кон-

цепции социального государства лежит идея социальной справедливости, показателем которой являются социальные стандарты, такие как минимальный размер оплаты труда, прожиточный минимум, доступность бесплатной медицинской помощи, образования и др. [3].

Система нормативно-правового регулирования социальной защиты населения в РФ отличается многоуровневым характером и комплексностью: она объединяет федеральные законы, законодательство субъектов Федерации, а также подзаконные нормативные акты, регламентирующие отдельные направления социальной поддержки граждан

Конституция Российской Федерации 1993 года закрепляет право граждан на социальную защиту; его реализация обеспечивается действующим законодательством. Поскольку вопросы социальной защиты отнесены к совместному ведению Федерации и её субъектов, сформирована единая федеративная система социальной защиты – она отражает принцип государственной целостности и одновременно фиксирует разграничение полномочий и предметов ведения между равноправными субъектами РФ.

Вопросы социальной защиты нашли отражение в Конституции РФ. Базовый массив норм размещён в главе 2 «Права и свободы человека и гражданина», при этом отдельные конституционные положения, имеющие отношение к данной сфере, включены и в другие главы.

Статья 7 Конституции РФ [1] закрепляет социальный характер российского государства. Его политика призвана создавать условия, позволяющие человеку жить достойно и свободно развиваться. Практическое воплощение данного принципа выражается в охране труда и здоровья населения, установлении минимального гарантированного уровня оплаты труда, оказании государственной поддержки семье, детям, родителям, инвалидам и пожилым людям, развитии системы социального обслуживания, а также в предоставлении пенсий, пособий и других форм социальной защиты.

Порядок реализации прав граждан на социальную поддержку и детализация норм федеральных законов обеспечиваются подзаконными актами федерального уровня – в их число входят указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, а также приказы Минтруда России и иных федеральных органов исполнительной власти.

К основным федеральным актам в сфере социальной защиты населения относятся:

- Федеральный закон «О государственной социальной помощи» от 17.07.1999 № 178-ФЗ;

- Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995 № 181-ФЗ;

- Федеральный закон «О ветеранах» от 12.01.1995 № 5-ФЗ;

- Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 № 442-ФЗ;

- Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 12.12.2023 № 565-ФЗ;

- Федеральный закон «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации» от 15.12.2001 № 166-ФЗ;

- Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» от 29.12.2006 № 255-ФЗ;

- Федеральный закон «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» от 29.11.2010 № 326-ФЗ;

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ;

- Федеральный закон «О прожиточном минимуме в Российской Федерации» от 24 октября 1997 г. № 134-ФЗ;

- Федеральный закон «Об опеке и попечительстве» от 24 апреля 2008 г. № 48-ФЗ;

- Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 № 442-ФЗ;

- Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1 и др.

Законодательство не ограничивается перечисленными актами. Значительное число федеральных законов конкретизирует отдельные направления социальной защиты, регулирует вопросы социального страхования, поддержки отдельных категорий граждан и смежные отношения.

В механизме правового регулирования социальной поддержки подзаконные акты федерального уровня выполняют ключевую функцию детализации. Они конкретизируют нормы федеральных законов и устанавливают административный порядок реализации прав граждан. К числу таких актов относятся указы Президента РФ (задающие стратегические направления), постановления Правительства РФ (фиксирующие правила и процедуры) и приказы федеральных органов исполнительной власти (включая Минтруд России), которые содержат нормы и методики предоставления мер поддержки.

Особого внимания заслуживает Постановление Правительства РФ от 3 мая 2024 г. № 564, утвердившее основные требования к осуществлению процессов назначения и предоставления мер социальной защиты (поддержки), социальных услуг, предоставляемых в рамках социального обслуживания и государственной социальной помощи, иных социальных гарантий и выплат. Документ вступил в силу с 1 января 2025 года и установил единые правила цифрового взаимодействия органов власти и граждан в сфере социальной поддержки.

В многоуровневой системе правового регулирования социальной защиты важную роль играет региональный уровень: законы субъектов РФ не просто воспроизводят федеральные нормы, а развивают и конкретизируют их с учётом территориальных особенностей и потребностей населения. При этом субъекты вправе устанавливать дополнительные меры поддержки для отдельных категорий граждан – это отражает принцип дифференциации социальных гарантий.

В соответствии со ст. 5 Федерального закона № 178-ФЗ органы государственной власти субъектов РФ принимают законы и иные нормативные правовые акты, определяющие размеры, условия и порядок назначения и выплаты государственной социальной помощи, в том числе на основании

социального контракта, малоимущим семьям, малоимущим одиноко проживающим гражданам и иным категориям граждан.

Особенности нормативно-правового регулирования социальной защиты населения основываются на ключевых принципах. Среди которых можно выделить:

1. Гарантированность – государство гарантирует предоставление установленных законом видов социальной поддержки всем нуждающимся гражданам;

2. Адресность – социальная поддержка предоставляется с учетом индивидуальных потребностей и обстоятельств каждого гражданина;

3. Доступность – граждане должны иметь возможность легко и беспрепятственно получать информацию о своих правах на социальную поддержку и порядке ее предоставления;

4. Гуманность – отношение к гражданам, получающим социальную поддержку, должно быть уважительным и доброжелательным;

5. Социальная справедливость – распределение социальной поддержки должно осуществляться на основе принципов социальной справедливости, с учетом потребностей наиболее уязвимых категорий населения и др.

В современных реалиях цифровизации государственных услуг особую роль играет возможность получения мер социальной помощи в онлайн-режиме, что существенно расширяет доступность и оперативность поддержки.

Таким образом, нормативно-правовое регулирование социальной защиты населения в Российской Федерации представляет собой многоуровневую и комплексную систему, в которой Конституция РФ задаёт базовые ориентиры, федеральные законы устанавливают ключевые нормы, подзаконные акты детализируют порядок их реализации, а региональное и муниципальное законодательство обеспечивает адаптацию к территориальным особенностям.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации – Москва: Проспект, 2021. – 216 с.

2. Евдохина, О.С. Теоретические и нормативные основы формирования системы социальной защиты населения региона / О.С. Евдохина // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 12. – С. 3465-3480. – DOI 10.18334/epp.12.12.116933. – EDN NHMTYY.

3. Киселев, И.Н. Теоретико-правовые основы социальной защиты населения / И.Н. Киселев, Н.Н. Мишина // Вопросы российского и международного права. – 2019. – Том 9. № 11А. – С. 150- 163. – DOI: 10.34670/AR.2020.91.11.015

MECHANISMS OF LEGAL REGULATION OF SOCIAL PROTECTION OF CITIZENS IN THE RUSSIAN FEDERATION

O.I. Ulanova

Penza State Agrarian University,
Penza, Russia

The article reveals the specifics of the regulatory and legal framework governing social protection of the population in Russia. A list of the fundamental regu-

latory acts regulating the sphere of social protection is presented. The basic principles underlying its legal regulation are disclosed.
Keywords: *social protection of the population, legal regulation, population, social support, standard of living, state power.*

УДК 336.7:343.37

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ОТМЫВАНИЮ ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ, В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ

Т.А. Филатова, Н.А. Тимков

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, Россия

В статье рассмотрены способы отмывания доходов с использованием децентрализованных бирж, криптовалютных миксеров и блокчейн-мостов, проанализированы отдельные материалы российской правоприменительной практики и предложены направления совершенствования региональной системы противодействия отмыванию доходов.
Ключевые слова: *отмывание доходов, региональная система, экономическая безопасность, цифровизация, криптовалюта, децентрализованные финансы, финансовый мониторинг.*

Цифровые технологии уже стали важным инструментом финансового рынка, что приводит к изменению структуры финансовой системы и появлению новых способов отмывания доходов, полученных преступным путем. Денежные средства могут последовательно проходить через банковские счета, криптовалютные кошельки и обменные сервисы, затем снова возвращаться в банковскую сферу, формируя цепочку из большого числа сложно контролируемых транзакций [3]. По данным Банка России, в 2025 г. объем подозрительных операций сократился на 19 % и составил 72,6 млрд руб. Из этой суммы 48,3 млрд руб. приходилось на обналичивание денежных средств, еще 24,3 млрд руб. – на операции с признаками вывода средств за рубеж [1]. Цель статьи состоит в обосновании направлений совершенствования региональной системы противодействия отмыванию доходов (РСПОД) с учетом цифровых способов отмывания доходов. Авторами изучены российские и зарубежные научные публикации, аналитические доклады, данные Банка России за 2025 г. и сообщения прокуратуры Санкт-Петербурга, опубликованные в 2026 г.

В статье рассматриваются риски использования децентрализованных финансов (DeFi) для отмывания доходов. В этой среде операции выполняются посредством блокчейна и смарт-контрактов, в том числе без традиционного финансового посредника [2]. Соответствующие способы легализа-

ции преступных доходов достаточно подробно систематизированы Э.Л. Сидоренко [3]. Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (ФАТФ) в обзоре, опубликованном 16 июля 2026 г., выделяет риски операций между пользователями через кошельки без посредника-хранителя, злоупотреблений со стейблкоинами и сохраняющиеся трудности контроля децентрализованных сервисов [4].

Особое значение в процессе противодействия отмыванию доходов (ПОД) имеет контроль и пресечение операций на стадии расслоения, когда последовательные транзакции затрудняют установление источника активов. Децентрализованные биржи, миксеры и блокчейн-мосты могут применяться в сочетании [3; 5]. Поэтому предметом анализа становятся связанные операции и сведения об их участниках.

На децентрализованных биржах (DEX) движение криптоактивов происходит с использованием программных протоколов. В преступных схемах смена активов и адресов может использоваться для усложнения проверки происхождения средств [2; 3; 5]. Поэтому записи о транзакциях необходимо сопоставлять со сведениями о лицах, распоряжавшихся активами. Адрес кошелька обычно не раскрывает личность владельца, однако цифровые следы операций могут быть доступны для анализа [2; 5].

Криптовалютные миксеры затрудняют сопоставление входящих и исходящих потоков средств [3; 5]. При анализе связанных с ними операций целесообразно проверять источник средств, взаимодействие с сервисом и последующее распоряжение активами [5].

Блокчейн-мосты обеспечивают перенос активов между сетями, что затрудняет отслеживание связанных операций [3; 5]. Для контроля требуется установить соответствие транзакций в исходном и принимающем блокчейнах. При осуществлении ПОД на региональном уровне важно разграничивать межсетевые переводы и трансграничные операции: наличие иностранного элемента и соответствующую юрисдикцию следует устанавливать отдельно от технических характеристик используемых цифровых механизмов. Для сокрытия преступных доходов в настоящее время используются также такие инструменты, как невзаимозаменяемые токены и игровые активы [3]. В ходе анализа подобных сделок, по мнению авторов, следует проверять источник средств, связь сторон, обоснованность цены и дальнейшее движение активов.

Региональные материалы показывают другую сторону проблемы: выявление легализации уже в ходе расследования. На координационном совещании прокуратуры Санкт-Петербурга 27 ноября 2025 г. отмечалось, что за год правоохранительными органами города возбуждено 47 уголовных дел рассматриваемой категории, на 28 больше прежнего показателя. Вместе с тем факты легализации преступных доходов выявлялись в ходе расследования лишь по 19 уголовным делам, при этом данный показатель увеличился на 10 [6]. Прокуратура отдельно указала, что по делам о незаконной банковской деятельности недостаточно исследовались источники средств, проходивших через технические юридические лица и площадки

обналичивания. Для РСПОД это имеет организационное значение: результат зависит не только от наличия цифрового следа, но и от того, будет ли он своевременно сопоставлен с другими материалами дела.

Показательны и два дела 2026 г., в которых криптовалюта использовалась в противоположных направлениях. В первом случае прокуратура Санкт-Петербурга 1 июня 2026 г. направила в Выборгский районный суд дело в отношении 43-летней жительницы Ленинградской области. По версии следствия, доход от незаконного оборота наркотиков она получала в криптовалюте, затем конвертировала его в российские рубли; сумма предполагаемой легализации превысила 1,5 млн руб. [7]. Во втором случае, о котором прокуратура Приморского района сообщила 2 сентября 2026 г., суд установил обратную последовательность: 344 тыс. руб., полученные за оборудование тайников с наркотиками, были конвертированы в криптовалюту. Осужденному назначено 3 года лишения свободы в исправительной колонии строгого режима и штраф 75 тыс. руб.; 344 тыс. руб. и мобильный телефон конфискованы [8].

Приведенные примеры показывают тесную взаимосвязь банковского и цифрового оборота. В одном случае криптоактив конвертируется в рубли, в другом преступные рублевые поступления переводятся в криптовалюту. Поэтому в рамках контрольных мероприятий требуется восстановить не только движение актива внутри блокчейна, но и его связь с банковскими операциями, документами по сделкам и конкретными участниками расчетов.

На практике качество такого сопоставления во многом зависит от содержания материалов, которыми обмениваются участники РСПОД. В них следует сохранять идентификаторы транзакций, время операций, суммы, виды активов, адреса кошельков, сведения о связи кошельков с конкретными лицами и источники информации. Отдельно важно фиксировать, что установлено документально, а что пока является аналитическим предположением. Автоматизированный поиск помогает находить связанные операции и аномальные последовательности, однако оценка происхождения средств требует последующей проверки банковских выписок, хозяйственных документов и обстоятельств совершенной сделки. Подготовку сотрудников целесообразно строить на разборе реальных дел, где видно, на каком этапе возник разрыв между цифровыми и банковскими сведениями.

Рассмотренные материалы показывают, что проблема для региональной системы ПОД состоит не только в появлении новых цифровых инструментов. Более существенной становится несогласованность сведений о разных этапах движения средств, которыми располагают участники контроля. Данные по Санкт-Петербургу за 2025 г. показывают сохраняющиеся проблемы выявления легализации в ходе расследования, а дела 2026 г. демонстрируют движение преступного дохода как из криптовалюты в рубли, так и в обратном направлении. Поэтому совершенствование РСПОД в условиях трансформации финансовой системы связано прежде всего с совместным анализом банковских и цифровых операций, сохранением про-

веряемых данных и установлением лиц, фактически распоряжавшихся активами.

Список использованных источников

1. Банк России. Структура подозрительных операций и отрасли экономики, формировавшие спрос на теневые финансовые услуги: 2025 год. Дата обновления: 31.03.2026. URL: https://www.cbr.ru/analytics/podft/resist_sub/2025_2/ (дата обращения: 09.09.2026).

2. Банк России. Децентрализованные финансы: информационно-аналитический доклад. – Москва: Банк России, 2022. – 52 с. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf (дата обращения: 09.09.2026).

3. Сидоренко Э.Л. Легализация преступных доходов с использованием DeFi: типовые схемы и индикаторы риска // Russian Journal of Economics and Law. – 2023. – Т. 17, № 4. – С. 822-836. – DOI: 10.21202/2782-2923.2023.4.822-836. EDN: https://elibrary.ru/DUPSPN.

4. FATF. Seventh Targeted Update on Implementation of the FATF Standards on Virtual Assets/VASPs. Paris: FATF, 2026. URL: https://www.fatf-gafi.org/en/ publications/Fatfrecommendations/targeted-updated-virtualassets-vasps-2026.html (дата обращения: 09.09.2026).

5. U.S. Department of the Treasury. Illicit Finance Risk Assessment of Decentralized Finance. Washington, D.C., 2023. URL: https://home.treasury.gov/system/files/136/DeFi-Risk-Full-Review.pdf (дата обращения: 09.09.2026).

6. Прокуратура Санкт-Петербурга. Под председательством прокурора города Виктора Мельника состоялось заседание Координационного совещания руководителей правоохранительных органов. 27.11.2025. URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/ proc_78/ mass-media/news/main/e6905712/ (дата обращения: 09.09.2026).

7. Прокуратура Санкт-Петербурга. Утверждено обвинительное заключение по уголовному делу о незаконном обороте наркотиков и легализации преступного дохода. 01.06.2026. URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_78/mass-media/news/regional/e8519100/ (дата обращения: 09.09.2026).

8. Прокуратура Приморского района Санкт-Петербурга. Вынесен приговор по уголовному делу о незаконном обороте наркотиков и легализации преступных доходов. 02.09.2026. URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_78/mass-media/news/regional/e8637418/ (дата обращения: 09.09.2026).

IMPROVING THE REGIONAL SYSTEM FOR COUNTERING THE LAUNDERING OF CRIMINAL PROCEEDS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL SYSTEM TRANSFORMATION

T.A. Filatova, N.A. Timkov

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
"Saint Petersburg State University of Economics",
Saint Petersburg, Russia

The article examines methods of money laundering involving decentralized exchanges, cryptocurrency mixers and blockchain bridges, analyzes selected materials from Russian law enforcement practice, and proposes directions for improving the regional anti-money laundering system.

Keywords: *money laundering, regional system, economic security, digitalization, cryptocurrency, decentralized finance, financial monitoring.*

УДК 004

РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.С. Филимонов

Сибирский государственный индустриальный университет, г. Новокузнецк, Россия

Рассматриваются теоретические аспекты развития и усовершенствования информационной системы бизнес-процессов предприятия в условиях цифровой трансформации экономики.

Ключевые слова: *информационная система, бизнес-процессы, предприятие, цифровизация, автоматизация.*

Информационная система (ИС) управления бизнес-процессами предприятия представляет собой совокупность организационных, программных, технических и информационных средств для выполнения, координации и контроля бизнес-процессов. В данном случае ИС рассматривается шире, чем отдельное программное приложение. Она включает не только программные продукты и базы данных, но и пользователей, регламенты, информационные потоки, механизмы взаимодействия между подразделениями, правила обработки данных и процедуры принятия решений, и следовательно, эффективность такой системы определяется согласованностью всех ее составляющих.

Бизнес-процесс, в свою очередь, может быть представлен как последовательность взаимосвязанных действий, направленных на преобразование определенных входов в результаты, имеющие ценность для внутреннего или внешнего потребителя, к примеру, процесс обработки заказа может включать получение заявки клиента, проверку наличия товара, согласование условий, оформление документов, передачу заказа на исполнение и информирование клиента о результате (на каждом этапе возникает, изменяется или передается информация), исходя из чего качество информационного обеспечения непосредственно влияет на продолжительность и результативность процесса.

Связь между бизнес-процессами и информационной системой можно представить следующим образом: бизнес-процесс определяет, какие действия должны выполняться и в какой последовательности, а информационная система обеспечивает информационную поддержку этих действий, при чем, современная система должна не только фиксировать результаты уже выполненных операций, но и способствовать координации процесса.

Но несмотря на широкое распространение информационных технологий, на многих предприятиях информационная поддержка деятельности остается фрагментарной, то есть, в ней отдельные подразделения используют собственные базы данных, специализированные программы или локальные информационные ресурсы, которые не всегда интегрированы в единую систему. От чего и вытекает распространенная проблема – дублирование информации (одни и те же сведения могут несколько раз вводиться различными сотрудниками в разные системы).

Другой возможной проблемой является то, что при недостаточной интеграции систем сотрудники вынуждены самостоятельно искать необходимые сведения, обмениваться файлами или направлять запросы в другие подразделения. В результате увеличивается время прохождения документов и снижается прозрачность процесса.

Дополнительное значение имеет проблема качества данных, так как даже функционально развитая информационная система не обеспечивает необходимого результата, если в нее поступают неполные, противоречивые или несвоевременные сведения.

Именно поэтому развитие информационной системы должно сопровождаться формированием механизмов контроля качества данных и разграничения ответственности за их актуальность.

И вот одним из важнейших этапов развития информационной системы является формализация существующих бизнес-процессов. Но невозможно обоснованно определить необходимость автоматизации, если предприятие не имеет четкого представления о том, каким образом фактически выполняются операции, какие информационные ресурсы используются и где возникают основные проблемы, поэтому для решения этой задачи используются модели бизнес-процессов.

Моделирование позволяет представить деятельность предприятия в формализованном виде и исследовать ее структуру без непосредственного изменения действующей системы.

Особое значение имеет построение модели «AS-IS», отражающей текущее состояние процесса. Ее назначение заключается не в создании формального описания ради самого описания, а в выявлении фактической последовательности операций, участников, информационных объектов, точек принятия решений и существующих информационных взаимодействий. На этапе анализа модели AS-IS могут быть выявлены операции, которые не создают дополнительной ценности, дублирование функций, избыточные согласования, повторный ввод информации, неоправданно длинные маршруты документов и другие источники потерь.

Следующим этапом является формирование модели TO-BE, описывающей предполагаемое состояние процесса после его совершенствования, но в отличие от простой автоматизации существующего процесса, модель TO-BE позволяет сначала определить рациональную организацию деятельности, а уже затем установить, какие информационные технологии необходимы для ее поддержки.

Таким образом, логика развития должна строиться по принципу:

AS-IS – анализ проблем – оптимизация процесса – TO-BE – выбор информационных технологий – автоматизация – оценка результата.

При этом, для описания бизнес-процессов могут применяться различные нотации, каждая из которых имеет собственную область применения, например, как BPMN 2.0

BPMN (Business Process Model and Notation) ориентирована прежде всего на графическое представление последовательности выполнения процессов, событий, задач, участников и информационных взаимодействий. Ее преимущество заключается в возможности достаточно подробно представить логику процесса и взаимодействие различных участников. BPMN особенно эффективна при анализе процессов, которые предполагается автоматизировать средствами BPM-систем или интегрировать с программными решениями.

Также важно и то, что развитие информационной системы управления бизнес-процессами может осуществляться одновременно по нескольким взаимосвязанным направлениям.

Первым направлением является интеграция информационных систем и данных, предполагающая создание механизмов обмена информацией между системами электронного документооборота, складскими, производственными, финансовыми и аналитическими решениями. Интеграция позволяет уменьшить количество повторного ввода данных и обеспечить их более согласованное использование.

Вторым направлением является автоматизация рутинных операций, например как регистрация заявок, формирование типовых документов, маршрутизация задач, уведомление сотрудников, перенос данных между системами и подготовка стандартной отчетности.

Третьим направлением является развитие аналитической подсистемы, так как современная информационная система должна обеспечивать не только регистрацию операций, но и анализ их результатов.

Четвертым направлением является совершенствование управления данными. Для этого необходимо определить основные источники данных, правила их формирования, хранения и обновления, а также ответственность подразделений за их качество. Особенно важна концепция единого источника достоверных данных, позволяющая минимизировать расхождения между различными системами.

Пятым направлением является повышение информационной безопасности: система должна обеспечивать разграничение прав доступа, защиту информационных ресурсов и восстановление данных, и другие механизмы защиты.

Шестым направлением может выступать использование облачных технологий, искусственного интеллекта и интеллектуальной аналитики для расширенич возможности информационной системы.

Но как правило, современная архитектура информационного обеспечения предприятия обычно представляет собой совокупность взаимосвязанных решений.

Одним из наиболее значимых направлений развития является переход от простой отчётности к аналитическому управлению.

В информационной системе могут формироваться панели мониторинга, ключевые показатели эффективности, прогнозные модели и сценарные расчёты. Например, руководство предприятия может получать оперативную информацию о:

– объёме продаж;
– рентабельности;
– состоянии запасов;
– производительности;
– сроках выполнения заказов;
– дебиторской задолженности;
– загрузке производственных мощностей;
– отклонениях фактических показателей от плановых.

При этом ценность аналитической системы определяется не количеством визуализируемых показателей, а их способностью поддерживать конкретные управленческие решения

А результаты развития информационной системы должны оцениваться не только по факту внедрения нового программного обеспечения, но и по изменениям в показателях деятельности предприятия.

Таким образом, информационная система управления бизнес-процессами должна рассматриваться как динамически развивающийся элемент системы управления предприятием.

Список использованных источников

1. Давыдова А.И. Сущность, виды и история бизнес-процессов // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики: Материалы V Международной научно-практической конференции. Т– амбов, 2016. – С. 132-141.

2. Руденко И.В. Теоретические аспекты сущности бизнес-процессов: управление ограничениями // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2013. - Выпуск № 3. - С. 206-210.

DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE'S BUSINESS PROCESS MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

V.S. Filimonov

Siberian State Industrial University,
Novokuznetsk, Russia

The theoretical aspects of the development and improvement of the information system of business processes of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy are considered.

Keywords: *information system, business processes, enterprise, digitalization, automation.*

УДК 33

АВТОМАТИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ АУТСОРСИНГА

А.Э. Хайруллина

Уфимский университет науки и технологий,
г. Уфа, Россия

В статье рассматриваются особенности организации и автоматизации логистических процессов в условиях передачи отдельных функций специализированным логистическим операторам.
Ключевые слова: *логистика, логистический аутсорсинг, оператор, автоматизация, цифровизация.*

Для грузовладельца организация логистики представляет собой стратегическую задачу, поскольку от выбранной модели зависит уровень затрат и качество обслуживания потребителей.

Но предприятие может самостоятельно выполнять значительную часть логистических операций, передавать их специализированным организациям либо сочетать внутренние и внешние ресурсы. И тут одним из распространенных направлений совершенствования логистической деятельности является использование услуг специализированных организаций, то есть, через передачу отдельных логистических функций внешнему исполнителю.

Но одновременно с развитием аутсорсинга происходит активная автоматизация логистических процессов, так как если первоначально цифровые технологии использовались преимущественно для учета и передачи информации, то в настоящее время они охватывают планирование перевозок, управление складскими операциями, контроль запасов, маршрутизацию, мониторинг транспорта, электронный документооборот и взаимодействие между участниками цепи поставок.

При этом нельзя рассматривать аутсорсинг как полную замену внутренней логистической системы, так как даже крупное предприятие, располагающее собственной транспортной, складской и информационной инфраструктурой, может передавать отдельные операции внешним исполнителям. Аналогично небольшая компания может сохранять внутри организации наиболее значимые для нее функции, одновременно привлекая сторонние организации для транспортировки, хранения, таможенного оформления или выполнения других операций.

Таким образом, рациональная модель логистики формируется не по принципу «собственная логистика или аутсорсинг», а на основе определения того, какие функции целесообразно выполнять самостоятельно, а какие эффективнее передавать специализированному исполнителю.

Итак, под логистическим аутсорсингом целесообразно понимать передачу предприятием части или комплекса логистических функций спе-

циализированной организации на основании договорных отношений с целью обеспечения требуемого уровня обслуживания и повышения эффективности использования ресурсов. При чем внешняя организация может выполнять как отдельную операцию, например, перевозку груза, так и комплекс взаимосвязанных процессов, включающих транспортировку, складирование, управление запасами, обработку заказов, информационное сопровождение и другие функции.

В практике используются различные классификации, в том числе модели 1PL, 2PL, 3PL, 4PL и 5PL. Следует учитывать, что данная классификация не является единым международным стандартом, поэтому содержание отдельных уровней может различаться в зависимости от конкретного источника.

Как правило, модель 1PL обычно характеризует ситуацию, при которой предприятие самостоятельно организует основные логистические операции и использует собственные ресурсы. На уровне 2PL речь идет преимущественно о предоставлении отдельных традиционных логистических услуг, например, транспортировки или складирования. Модель 3PL предполагает передачу внешнему оператору комплекса логистических операций (транспортировку, складирование, экспедирование, обработку заказов и сопутствующие процессы). Более высокий уровень интеграции характеризует модель 4PL, при которой организация не ограничивается непосредственным выполнением отдельных операций, а выполняет функции координатора и интегратора логистической деятельности, управляя взаимодействием нескольких участников цепи поставок. Понятие 5PL обычно используется применительно к цифровым и сетевым моделям управления цепями поставок, в которых значительная часть координационных процессов осуществляется с использованием цифровых платформ и автоматизированного обмена данными.

И вот автоматизация логистики представляет собой процесс передачи значительной части рутинных операций по сбору, обработке, передаче и контролю информации, а также отдельных физических операций специализированным информационным и техническим системам.

Особенность автоматизации в условиях аутсорсинга состоит в том, что цифровые технологии должны обеспечивать взаимодействие как минимум двух организационных систем – грузовладельца и логистического оператора. В сложных цепях поставок число участников может быть значительно больше: перевозчики, склады, таможенные представители, поставщики, торговые организации, экспедиторы и другие компании. Следовательно, эффективность автоматизации определяется не только тем, насколько совершенна информационная система отдельного предприятия или оператора, но и тем, насколько хорошо эти системы взаимодействуют между собой.

Одним из ключевых элементов такой системы являются ERP-системы, которые используются для управления ресурсами предприятия и объединения данных о закупках, продажах, финансах, запасах и других бизнес-

процессах. В логистике они могут взаимодействовать со специализированными системами управления транспортом и складом. К примеру, *TMS (Transportation Management System)* предназначена для автоматизации процессов планирования и управления перевозками, и с ее помощью могут осуществляться планирование маршрутов, распределение транспортных ресурсов, расчет параметров перевозки, контроль выполнения заказов и анализ транспортных затрат. Использование TMS особенно важно в условиях аутсорсинга, поскольку позволяет грузовладельцу получать информацию о ходе выполнения транспортной операции независимо от того, осуществляется ли перевозка собственным транспортом или привлеченным перевозчиком.

Также и автоматизация складской логистики связана с цифровым управлением движением товарно-материальных ценностей, и вместо ручной фиксации каждой операции данные о поступлении, перемещении и отгрузке могут регистрироваться непосредственно в информационной системе. Это особенно важно для предприятий с большим ассортиментом, высокой интенсивностью складских операций и значительным количеством заказов.

Автоматизация управления запасами позволяет использовать данные о продажах, поставках и остатках для планирования потребности в товарах. В условиях аутсорсинга данная функция требует особенно тесного взаимодействия между грузовладельцем и логистическим оператором, поскольку решения о поставках и запасах должны основываться на единой и своевременной информации.

И получается, что совместное развитие аутсорсинга и автоматизации позволяет сформировать ряд преимуществ, так как прежде всего повышается прозрачность логистических процессов. Грузовладелец получает возможность контролировать движение товаров и состояние заказов без необходимости непосредственно управлять каждой операцией. Вторым преимуществом является повышение скорости обработки информации. Автоматическая передача данных между информационными системами позволяет сократить количество промежуточных операций и уменьшить время от получения заказа до его исполнения.

Автоматизация также способствует более эффективному контролю деятельности логистического оператора. Согласованные показатели позволяют автоматически фиксировать сроки выполнения заказов, время доставки, отклонения от маршрута, повреждения, возвраты и другие параметры. От этого и возрастает значение аналитических инструментов, позволяющих на основе накопленных данных выявлять отклонения, оценивать эффективность маршрутов, анализировать структуру затрат и прогнозировать потребность в ресурсах.

Передача логистических функций специализированному оператору позволяет предприятию использовать внешнюю инфраструктуру и компетенции, а автоматизация, в свою очередь – повысить скорость обработки заказов, точность учета, контролируемость перевозок и складских опера-

ций, сократить объем ручного труда и сформировать более объективную систему оценки деятельности логистического оператора.

Список использованных источников

1. Хмельницкая З.Б., Ивич М.Л. Баланс интересов партнеров в сфере аутсорсинга логистических услуг // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 11. – С. 785-788.

AUTOMATION OF LOGISTICS PROCESSES IN TERMS OF OUTSOURCING

A.E. Khairullina

Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

The article discusses the features of the organization and automation of logistics processes in the context of the transfer of individual functions to specialized logistics operators.

Keywords: *logistics, logistics outsourcing, operator, automation, digitalization.*

УДК 332.122:665.75

СЕТЬ НЕФТЕПРОДУКТООБЕСПЕЧЕНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНЖЕНЕРНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ: ДОСТУПНОСТЬ ТОПЛИВА В УСЛОВИЯХ СОКРАЩЕНИЯ ЧИСЛА АЗС

О.О. Хатюшенко

РГУ нефти и газа имени И.М.Губкина, г. Москва, Россия

Розничная сеть нефтепродуктообеспечения России сокращается третий год подряд, однако последствия этого процесса для сельских территорий изучены слабо, поскольку статистика ведётся по стране и по субъектам, а не по типу поселения. В работе заправочная станция рассматривается как элемент инженерной инфраструктуры села наравне с дорогами, газом и связью. Показано, что сжатие сети затрагивает прежде всего независимый сегмент, которому принадлежит 68% станций при 40% продаж и который обслуживает удалённые районы: из 451 станции, закрывшейся в 2025 году, 411 относились именно к нему. Рассмотрена двойная функция сельской заправки, обслуживающей и население, и хозяйства, у которых нет собственных ёмкостей хранения. Топливный кризис 2026 года показан как стресс-тест доступности. Предложена типология сельских районов из трёх групп с разными приоритетами инфраструктурной политики и обоснована необходимость ввести показатель топливной доступности в мониторинг комплексного развития сельских территорий. Результаты применимы при разработке региональных программ развития сельской инфраструктуры и при выборе мер поддержки малых операторов.

Ключевые слова: *сельские территории; инженерная инфраструктура; нефтепродуктообеспечение; доступность топлива; автозаправочные станции; независимые операторы; агропромышленный комплекс; региональная экономика; типология районов.*

Инженерная инфраструктура села описывается в государственных программах привычным набором: дороги, газ, вода, электричество, связь. Заправочная станция в этот перечень не входит. Между тем на селе живёт около четверти населения страны, и по итогам 2024 года доля сельских жителей составила 24,9% при целевом ориентире государственной программы комплексного развития сельских территорий в 25% [3]. Для этой четверти автомобиль остаётся единственным способом добраться до районной больницы, школы или магазина. Топливо к нему поступает через розничную сеть, а сеть эта третий год сжимается.

Масштаб сжатия известен. За 2025 год страна потеряла 451 заправочную станцию, или 1,6% сети, и 411 из них принадлежали независимым операторам [4]. За семь месяцев 2026 года число станций с учётом газовых и модульных снизилось ещё на 1%, до 28 054 объектов [4]. Количество компаний розничной торговли топливом за первое полугодие сократилось на 2%, до 9 186: рынок покинули 628 операторов, а вошли на него только 404 [8]. Темпы закрытия за год ускорились почти на 70%, доля станций, выведенных на реконструкцию, дошла до 1,9% [5].

Цифры эти федеральные, и о селе они говорят мало. Статистика розничного рынка ведётся по стране и по субъектам Федерации, разреза по типу поселения в ней нет, поэтому приходится идти обходным путём, через структуру собственности. Независимым операторам принадлежит 68% заправок страны, продают они при этом 40% топлива, а расположены их станции чаще всего в самых удалённых и невыгодных районах [7]. Складывается неприятная картина: сеть теряет прежде всего тот сегмент, на котором держится сельская доступность.

Цель работы состоит в том, чтобы обосновать включение розничной сети нефтепродуктообеспечения в состав инженерной инфраструктуры сельских территорий и оценить последствия её сжатия для села. Задач три: разобрать экономику сельской заправочной станции и причины её уязвимости, показать двойную природу спроса на топливо в сельском районе, предложить типологию районов с разными приоритетами поддержки. Объектом выступают сельские территории Российской Федерации, предметом служат организационно-экономические отношения по поводу доступности моторного топлива для сельского населения и сельскохозяйственных производителей. Информационную базу составили данные отраслевой аналитики топливного рынка, материалы отраслевых объединений и показатели государственной программы комплексного развития сельских территорий.

Под сельской сетью нефтепродуктообеспечения здесь понимается совокупность стационарных, модульных и передвижных объектов, благодаря

которым моторное топливо доходит до потребителя за пределами городских поселений. Доступность топлива предлагается измерять двумя величинами: расстоянием до ближайшей действующей станции и долей времени, когда нужный вид топлива на ней есть в продаже. Вторая величина обычно выпадает из поля зрения, хотя именно она определяет, работает инфраструктура или только числится.

Экономика сельской заправки объясняет её уязвимость лучше рассуждений о конъюнктуре. Прокачка низкая, поток разреженный, сопутствующая торговля почти не приносит выручки: магазин при станции на дороге местного значения обслуживает десятки машин в сутки, а не сотни. Когда розничная маржа сжимается, городской объект вытягивает падение за счёт объёма, а сельский не вытягивает. Именно так шло вытеснение независимых сетей в 2026 году: участники рынка связывают уход небольших игроков не с разовым кризисом, а с устойчивым сокращением маржи и с невозможностью конкурировать с вертикально интегрированными компаниями [5][7].

Сводные параметры сжатия сети и структуры рынка сведены в таблицу 1.

Таблица 1 – Сокращение розничной сети нефтепродуктообеспечения России, 2025-2026 гг.

Показатель	Значение	Источник
Сокращение сети за 2025 г., станций	451 (минус 1,6%)	[4]
Из них принадлежали независимым операторам	411	[4]
Заправочные станции на июль 2026 г., ед.	28 054 (минус 1%)	[4]
Компании розничной торговли топливом, июнь 2026 г.	9 186 (минус 2%)	[8]
Покинули рынок / вошли на рынок за полугодие	628 / 404	[8]
Доля станций на реконструкции, 2026 г.	около 1,9%	[5]
Ускорение темпов закрытия за год	около 70%	[5]
Доля независимых операторов в сети / в продажах	68% / 40%	[7]

Источник: составлено автором на основе данных [4][5][7][8].

Спрос в сельском районе устроен иначе, чем в городе, и это вторая причина, по которой городские мерки к нему не подходят. Заправка обслуживает сразу двух разных потребителей. Первый это житель с личным автомобилем, для которого станция часть бытовой инфраструктуры. Второй это хозяйство, которому дизельное топливо нужно сезонными пиками, в посевную и уборочную. Крупный агрохолдинг эту зависимость снимает: он закупает горючее заранее и хранит его на собственной базе. Малое и среднее хозяйство так не может, потому что у него нет ни ёмкостей для больших объёмов, ни оборотных средств на оплату всего сезона сразу [2].

Значит, оно закупается небольшими партиями и зависит от той самой розничной сети, которая редеет.

Топливный кризис 2026 года сработал как стресс-тест этой конструкции. Летом в ряде регионов пришлось вводить лимиты на отпуск топлива в одни руки, причём нормы различались: в Белгородской области 30 л бензина и 60 л дизельного топлива, в Дагестане 20 и 50 л, в Омской области 40 л бензина и до 200 л дизельного топлива на трассовых станциях [1]. Показательна сама логика лимитов: повышенная норма по дизельному топливу на трассе фактически признаёт, что за пределами города заправка выполняет производственную функцию. Для аграриев положение оказалось тяжелее рыночного среднего. Ассоциация новосибирских фермеров сообщала в Минсельхоз о росте цены дизельного топлива более чем в полтора раза за месяц, до 93-115 тыс. руб. за тонну, что в пересчёте на литр почти на 20 руб. выше розничной цены на АЗС Центральной России [2]. На юге часть хозяйств рисковала не начать уборочную из-за отсутствия горючего.

Федеральный ответ строился по вертикали и в основном сработал: утверждены сезонные графики поставок, введён запрет на экспорт бензина, созданы оперативные штабы, а территориальным органам ФАС поручено следить за реализацией топлива аграриям с нефтебаз и АЗС [6]. Меры эти чрезвычайные и разовые. Они восстанавливают снабжение в острой фазе, но не отвечают на вопрос, что делать с районом, где последняя станция закрылась не из-за дефицита, а просто потому, что перестала окупаться.

Ответ на этот вопрос лежит в плоскости региональной политики, и начинать разумно с измерения. В государственной программе комплексного развития сельских территорий, принятой постановлением Правительства РФ от 31.05.2019 № 696, целевые ориентиры сформулированы через долю сельского населения и соотношение доходов сельских и городских жителей [3]. Доступность топлива в мониторинге не отражена никак. Пока показателя нет, закрытие единственной районной заправки остаётся событием частного бизнеса, а не поводом для управленческого решения, хотя по последствиям оно сопоставимо с закрытием фельдшерского пункта.

Меры поддержки бессмысленно делать одинаковыми для всех сельских районов, поскольку районы эти разные. Сопоставление транзитного потока, структуры спроса и плотности сети позволяет выделить три типа, представленных в таблице 2.

Отсюда следует и содержательная часть рекомендаций. Розничный объект нефтепродуктообеспечения стоит прямо включить в перечень объектов инженерной инфраструктуры сельских территорий, с которым работают региональные программы. Норматив доступности разумно задавать не радиусом обслуживания, как это делалось при плановом размещении станций, а предельным временем поездки до действующей станции с учётом состояния дорог. Для аграрного типа районов полезнее

поддерживать не саму станцию, а хранение и мобильную заправку, поскольку технику на поле к колонке не пригонишь. Для периферийного типа подходят модульные объекты с невысокими капитальными затратами. Наконец, любые новые обязательные требования к оборудованию заправок стоит вводить с оговоркой по типу района: издержки, посильные для трассовой станции, для последней станции в глубинке становятся доводом закрыться.

Таблица 2 – Типология сельских районов по условиям обеспечения топливом

Тип района	Признаки	Приоритет политики
Трассовый	Транзитный поток по федеральной или региональной дороге, сеть держится на проезжающих	Обычные рыночные условия, регулирование по общему правилу
Аграрный	Слабый бытовой спрос, но крупное сезонное потребление дизельного топлива хозяйствами	Ёмкости хранения и мобильная заправка, сезонные графики поставок
Периферийный	Малая численность, отсутствие транзита, одна станция на район или её отсутствие	Поддержка модульных объектов, критерий доступности в программах развития села

Источник: составлено автором.

Научная новизна работы состоит в обосновании статуса розничной сети нефтепродуктообеспечения как элемента инженерной инфраструктуры сельских территорий и в построенной на этой основе типологии сельских районов, учитывающей одновременно транзитный поток, сезонный производственный спрос и плотность сети. Практическая значимость связана с возможностью использовать предложенный подход при доработке показателей государственной программы комплексного развития сельских территорий, при формировании региональных мер поддержки малых операторов розничного рынка топлива и при оценке последствий закрытия отдельных объектов для муниципальных образований.

Список использованных источников

1. Дефицит бензина в России 2026: список регионов с ограничениями, причины и прогнозы [Электронный ресурс] // Финансы Mail. – 2026. – URL: https://finance.mail.ru/article/problemy-s-benzinom-v-rf-gde-dejstvuyut-ogranicheniya-i-kogda-normalizuetsya-situaciya-69215089/ (дата обращения: 15.09.2026).

2. Дизельное топливо для фермеров подорожало на 40% [Электронный ресурс] // Эксперт. – 2026. – URL: https://expert.ru/tek/urozhay-lyuboy-tsenoy (дата обращения: 15.09.2026).

3. Доля сельского населения по итогам 2024 года в РФ составила 24,9% [Электронный ресурс] // Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств. – 2025. – URL: https://xn--e1alid.xn--p1ai/journal/publication/dolya-selskogo-naseleniya-po-itogam-2024-goda-v-rf-sostavila-249-minselkhoz (дата обращения: 15.09.2026).

4. Закат независимых АЗС в России: хроника одного кризиса [Электронный ресурс] // Русский Информер. 2026. URL: https://ruinformer.com/page/zakat-nezavisimyh-azs-v-rossii-hronika-odnogo-krizisa (дата обращения: 15.09.2026).

5. Каждая 50-я заправка не работает: почему в России начали массово закрываться АЗС [Электронный ресурс] // Men Today. 2026. URL: https://www.mentoday.ru/life/experience/kajdaya-50-ya-zapravka-ne-rabotaet-pochemu-v-rossii-nachali-massovo-zakryvatsya-azs/ (дата обращения: 15.09.2026).

6. Комбайны без дизеля: как топливный кризис бьет по аграриям Юга [Электронный ресурс] // Эксперт ЮГ. 2026. URL: https://expertsouth.ru/articles/kombayny-bez-dizelya-kak-toplivnyy-krizis-bet-po-agrariyam-yuga/ (дата обращения: 15.09.2026).

7. Независимые АЗС жмут на цены: правительство ставит на других [Электронный ресурс] // EADaily. 2026. URL: https://eadaily.com/ru/news/2026/07/08/nezavisimye-azs-zhmut-na-ceny-pravitelstvo-stavit-na-drugih (дата обращения: 15.09.2026).

8. Эксперт объяснил, как скажется на водителях массовое закрытие независимых АЗС [Электронный ресурс] // АвтоВзгляд. 2026. URL: https://www.avtovzglyad. ru /obshestvo/dorogi/74009-2026-08-12-ekspert-obyasnil-kak-skazhetsya-navoditelyah-massovoe-zakryitie-nezavisimyih-azs/ (дата обращения: 15.09.2026).

THE PETROLEUM PRODUCT SUPPLY NETWORK AS AN ELEMENT OF RURAL ENGINEERING INFRASTRUCTURE: FUEL ACCESSIBILITY UNDER THE CONTRACTION OF THE FILLING STATION NETWORK

O.O. Khatiushenko

Gubkin University,
Moscow, Russia

The retail petroleum product supply network in Russia has been contracting for the third year in a row, yet the consequences of this process for rural areas remain poorly studied, because statistics are collected by country and by region rather than by type of settlement. The paper treats the filling station as an element of rural engineering infrastructure alongside roads, gas supply and communications. The contraction is shown to affect primarily the independent segment, which owns 68% of stations while selling 40% of fuel and which serves remote districts: of the 451 stations closed in 2025, 411 belonged to it. The dual function of a rural filling station is examined: it serves both the population and farms that have no storage tanks of their own. The fuel crisis of 2026 is presented as a stress test of accessibility. A typology of rural districts is proposed, comprising three groups with different priorities of infrastructure policy, and the case is made for adding a fuel accessibility indicator to the monitoring of integrated rural development. The results can be applied in regional programmes of rural infrastructure development and in the design of support measures for small operators.

Keywords: *rural areas; engineering infrastructure; petroleum product supply; fuel accessibility; filling stations; independent operators; agriculture; regional economics; typology of districts.*

УДК 332.122:656.13

РЕГИОНАЛЬНАЯ АСИММЕТРИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА НА ТРАНСПОРТЕ: АВТОПАРК И ЗАПРАВОЧНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

О.О. Хатюшенко

РГУ нефти и газа имени И.М.Губкина,
г. Москва, Россия

Рост парка электромобилей и сжатие сети автозаправочных станций идут в России одновременно, но распределены по территории крайне неравномерно, и общероссийские средние величины эту неравномерность скрывают. В статье измерена региональная асимметрия энергетического перехода на автомобильном транспорте: доля субъекта в парке электромобилей сопоставлена с его долей в публичной зарядной сети через коэффициент локализации. Расчёт показал разброс от 2,03 по Москве до 0,57 по Московской области при 1,31 для объединённой агломерации, что одновременно выявляет и зависимость результата от выбранной территориальной границы, и расхождение источников по единице учёта зарядных объектов. Встречный процесс подтверждён данными о сокращении сети до 28 054 станций и падении маржи с литра АИ-92 с 6,1 до 3,6 руб. за семь месяцев 2026 года. Предложена типология субъектов из трёх групп: регионы-ядра, транзитные регионы и периферия, для каждой из которых обоснован собственный приоритет инфраструктурной политики. Результаты применимы при разработке региональных программ развития транспортно-энергетической инфраструктуры и при дифференциации требований к объектам дорожного сервиса.

Ключевые слова: *региональная экономика; энергетический переход; заправочная инфраструктура; электромобили; коэффициент локализации; пространственная асимметрия; объекты дорожного сервиса; газомоторное топливо; типология регионов.*

Российская транспортная энергетика переживает сейчас два процесса сразу, и тянут они инфраструктуру в разные стороны. Парк электромобилей растёт: на 1 января 2026 года в стране числилось около 80 тыс. таких машин, примерно 0,2% легкового парка [2]. Сеть традиционных заправок, наоборот, сжимается. За январь-июль 2026 года число заправочных станций, включая газовые и модульные, снизилось на 1% и составило 28 054 объекта, а количество организаций розничной торговли топливом сократилось на 2%, до 9 186 [4]. По стране в целом обе тенденции описаны неплохо. Хуже описано другое: как они распределены по территории.

А распределены они очень неровно. Электромобилизация идёт в двух-трёх агломерациях, тогда как сеть автозаправочных станций редеет повсеместно и сильнее всего там, где поток слабый, а маржа тонкая. Получается, что один и тот же федеральный тренд ставит перед разными субъектами

Федерации совершенно разные задачи. Регион-лидер решает, где разместить дополнительные зарядные мощности. Регион-периферия решает, как удержать последнюю заправку в районе. Общероссийские средние величины эту развилку прячут.

Цель работы состоит в том, чтобы измерить региональную асимметрию энергетического перехода на автомобильном транспорте и показать, какие управленческие выводы из неё следуют. Для этого решаются три задачи: сопоставить долю региона в парке электромобилей с его долей в публичной зарядной сети, оценить встречную динамику традиционной заправочной инфраструктуры и предложить типологию субъектов по сочетанию этих двух процессов. Объектом выступает заправочная инфраструктура регионов России, предметом – пространственные диспропорции между структурой автопарка и обеспеченностью объектами заправки и зарядки. Информационную базу составили данные агентства АВТОСТАТ, геосервиса 2ГИС, отраслевой аналитики топливного рынка и действующие нормативные акты.

Под заправочной инфраструктурой региона здесь понимается вся совокупность объектов, благодаря которым автомобиль получает энергию: автозаправочные станции, газонаполнительные объекты и публичные зарядные станции. Асимметрией названо устойчивое несовпадение доли региона в парке транспортных средств и его доли в соответствующих объектах. Измерять такое несовпадение удобно коэффициентом локализации, известным в региональной экономике с середины прошлого века. В нашем случае он считается как отношение доли субъекта в парке электромобилей к его доле в публичных зарядных станциях. Значение выше единицы говорит, что парк обгоняет инфраструктуру и инвестиции нужны срочно. Значение ниже единицы означает обратное: станции построены с запасом относительно текущего спроса.

Концентрация парка видна сразу. На Центральный федеральный округ приходится 43,2% всех электромобилей страны, на Приволжский 10,5%, на Северо-Западный и Сибирский примерно по 10,4 и 10,2% [2]. Внутри этой картины Москва держит 28,8%, Подмосковье 7,9%, Краснодарский край 6,3%, Санкт-Петербург 5,6% [2]. Десять субъектов собирают около 65% парка [8]. Зарядная сеть распределена похоже, но не так же. В апреле 2026 года в стране насчитывалось 7 947 публичных зарядных станций, и почти половина их сосредоточена в пяти субъектах [8]. На Москву приходится 14,2% станций, на Московскую область 13,8%, на Санкт-Петербург 5,8% [6]. В среднем по России одна публичная станция обслуживает десять электромобилей и пятнадцать подзаряжаемых гибридов [6].

Сопоставление двух этих распределений и даёт искомую асимметрию (таблица 1).

Расхождение бросается в глаза. По Москве коэффициент достигает 2,03: столица держит почти треть парка при седьмой части станций. Подмосковье даёт зеркальную величину 0,57, потому что зарядные точки массово ставят вдоль вылетных магистралей и в торговых центрах за предела-

ми городской черты, а машины регистрируют в Москве. Случайным такое расхождение не назовёшь, и оно показывает, насколько результат зависит от выбранной границы. Стоит объединить город и область в одну агломерацию, как коэффициент падает до 1,31, то есть напряжённость сохраняется, но перестаёт выглядеть аварийной. Санкт-Петербург близок к равновесию. Остальная Россия в сумме имеет 0,87, однако за этим средним скрываются и Красноярский край с развитой сетью, и субъекты, куда операторы попросту не пришли.

Таблица 1 – Доли регионов в парке электромобилей и в публичной зарядной сети, начало 2026 года

Регион	Доля в парке электромобилей, %	Доля в публичных ЭЗС, %	Коэффициент локализации D
Москва	28,8	14,2	2,03
Московская область	7,9	13,8	0,57
Москва и область вместе	36,7	28,0	1,31
Санкт-Петербург	5,6	5,8	0,97
Остальные субъекты РФ	57,7	66,2	0,87

Источник: составлено автором на основе данных [2][6].

Есть и вторая методическая оговорка. Абсолютные величины разных источников расходятся заметно: 2ГИС к июню 2026 года зафиксировал более 4 тыс. общедоступных зарядных станций, включая более 1,1 тыс. в Москве и почти 400 в Санкт-Петербурге [3], тогда как АВТОСТАТ считает почти вдвое больше объектов. Причина проста и объективна. Одни считают локации, другие станции, третьи отдельные разъёмы. Поэтому сравнивать между источниками разумнее доли и структуру, а не абсолютные числа.

Теперь о встречном процессе. Традиционная сеть не просто сокращается, она теряет экономическую устойчивость. К концу июля 2026 года чистая маржа с литра АИ-92 опустилась до 3,6 руб. против 6,1 руб. в январе того же года, а 322 заправки с начала года встали на ремонт или ребрендинг, что на 70% больше прошлогоднего показателя при общей численности сети около 28,4 тыс. объектов [1]. Сводные параметры обоих процессов приведены в таблице 2.

Третий вектор трансформации обычно теряется за спором об электромобилях, хотя по масштабу он сопоставим. Парк техники на газомоторном топливе составлял 380,6 тыс. единиц в 2025 году, а целевой сценарий профильной концепции доводит его до 1,32 млн к 2035 году, базовый до 998 тыс. [5]. География газификации автопарка совпадает с географией электромобилизации лишь отчасти: газовая техника идёт в регионы с грузовым и коммунальным парком, электромобиль остаётся преимущественно городской легковой машиной. Значит, трансформация

заправочной сети мультитопливна, и сводить её к зарядным станциям было бы упрощением.

Таблица 2 – Разнонаправленная динамика заправочной инфраструктуры и автопарка России

Показатель	Значение	Динамика
Заправочные станции, включая газовые и модульные, ед.	28 054 (июль 2026 г.)	минус 1% за январь-июль 2026 г.
Организации розничной торговли топливом, ед.	9 186 (июнь 2026 г.)	минус 2% за первое полугодие
Чистая маржа с 1 л АИ-92, руб.	3,6 (июль 2026 г.)	6,1 в январе 2026 г.
Публичные зарядные станции, ед.	7 947 (апрель 2026 г.)	около половины в 5 субъектах
Парк электромобилей, тыс. ед.	80 (январь 2026 г.)	около 0,2% легкового парка
Парк техники на газомоторном топливе, тыс. ед.	380,6 (2025 г.)	до 1,32 млн к 2035 г. по целевому сценарию

Источник: составлено автором на основе данных [1][2][4][5][8].

Нормативное регулирование пока выстроено по единому для всей страны образцу. Постановлением Правительства РФ от 28 июля 2025 года № 1114 установлено, что с 1 марта 2026 года на автозаправочных станциях в полосах отвода автомобильных дорог должна быть обеспечена возможность зарядки постоянным током мощностью не менее 44 кВт; требование распространяется на вновь вводимые объекты при наличии технологического присоединения к электросетям [7]. Норма разумна сама по себе, но отдача от неё различается кратно. На трассе М-4 такая станция найдёт клиента в первый же день, а на дороге в регионе, где зарегистрировано несколько десятков электромобилей, она годами будет простаивать, увеличивая издержки оператора в момент, когда его маржа и так сжалась.

Сопоставление двух процессов позволяет разделить субъекты Федерации на три группы. К регионам-ядрам относятся Москва с областью, Санкт-Петербург, Краснодарский край: здесь парк опережает сеть, задача сводится к наращиванию мощности и к снятию сетевых ограничений. Транзитные регионы, через которые проходят федеральные коридоры, обладают слабым собственным парком, но устойчивым проездным потоком, и для них зарядная точка на трассе оправдана даже при низкой местной электромобилизации. Наконец, периферийные субъекты с редкой сетью и низким трафиком сталкиваются с противоположной проблемой: для них приоритетом остаётся сохранение доступности обычного моторного топлива, а обязательная установка зарядного оборудования без поддержки только ускорит уход операторов.

Отсюда следуют и рекомендации. Дифференцировать нормативные требования по типу региона и по категории дороги вместо единой федеральной планки. Привязать субсидии на зарядное оборудование к значению коэффициента локализации, направляя средства туда, где парк уже обгоняет сеть. Для периферии предусмотреть поддержку многотопливных комплексов, совмещающих бензин, газ и зарядку, поскольку по отдельности ни один из этих продуктов там не окупается. И, наконец, договориться о единице учёта зарядной инфраструктуры на уровне статистического наблюдения, иначе любые целевые показатели будут выполняться выбором удобного источника данных.

Научная новизна работы состоит в применении коэффициента локализации к соотношению парка электромобилей и публичной зарядной сети региона и в построенной на этой основе типологии субъектов Федерации, учитывающей одновременно рост электротранспорта и сжатие традиционной заправочной сети. Практическая значимость связана с возможностью использовать полученные оценки при формировании региональных программ развития транспортно-энергетической инфраструктуры, при распределении субсидий на зарядное оборудование и при дифференциации требований к объектам дорожного сервиса.

Список использованных источников

1. АЗС начали активно закрываться на ремонт и ребрендинг [Электронный ресурс] // Известия. 2026. URL: https://iz.ru/2143171/lina-magomedova/azs-nachali-aktivno-zakryvatsya-na-remont-i-rebrending (дата обращения: 15.09.2026).

2. В России насчитывается 80 тысяч электромобилей [Электронный ресурс] // АВТОСТАТ. 2026. URL: https://www.autostat.ru/infographics/61985/ (дата обращения: 15.09.2026).

3. В России растет количество электрозаправок: какие города в лидерах [Электронный ресурс] // Men Today. 2026. URL: https://www.mentoday.ru/technics/news/19-06-2026/v-rossii-rastet-kolichestvo-elektrozapravok-kakie-goroda-v-liderah/ (дата обращения: 15.09.2026).

4. В России снизилось количество операторов АЗС [Электронный ресурс] // Вести.ru. 2026. URL: https://www.vesti.ru/ns/v-rossii-snizilos-kolichestvo-operatorov-azs (дата обращения: 15.09.2026).

5. В РФ парк газомоторных автомобилей к 2035 году может превысить 1,3 млн [Электронный ресурс] // Авто Mail. 2025. URL: https://auto.mail.ru/article/108229-v-rf-park-gazomotornyih-avtomobilej-k-2035-godu-mozhet-prevyisit-13-mln/ (дата обращения: 15.09.2026).

6. На одну публичную зарядную станцию в России приходится 10 электромобилей и 15 подзаряжаемых гибридов [Электронный ресурс] // TAdviser. 2026. URL: https://www.tadviser.ru (дата обращения: 15.09.2026).

7. Придорожные АЗС с 1 марта будут оснащать зарядками для электромобилей [Электронный ресурс] // РИА Новости. 2026. URL: https://ria.ru/20260228/azs-2077350745.html (дата обращения: 15.09.2026).

8. Сколько в России зарядных станций для электрокаров, хватает ли их: цифры, подробности [Электронный ресурс] // Autonews. 2026. URL: https://www.autonews.ru/news/6a5f76c29a7947804afac7c9 (дата обращения: 15.09.2026).

REGIONAL ASYMMETRY OF THE ENERGY TRANSITION IN ROAD TRANSPORT: VEHICLE FLEET AND REFUELLING INFRASTRUCTURE OF THE RUSSIAN REGIONS

O.O. Khatiushenko

Gubkin University,
Moscow, Russia

The growth of the electric vehicle fleet and the contraction of the filling station network occur in Russia at the same time, yet they are distributed across the territory very unevenly, and national averages conceal this unevenness. The paper measures the regional asymmetry of the energy transition in road transport by comparing each region share in the electric vehicle fleet with its share in the public charging network through a location quotient. The values range from 2,03 for Moscow to 0,57 for the Moscow region and reach 1,31 for the combined agglomeration, which reveals both the sensitivity of the result to the chosen territorial boundary and the discrepancy between data sources in the unit of account for charging facilities. The opposite process is confirmed by the decline of the network to 28 054 stations and by the fall of the net margin per litre of AI-92 petrol from 6,1 to 3,6 roubles over seven months of 2026. A typology of three groups is proposed: core regions, transit regions and peripheral regions, each with its own priority of infrastructure policy. The results can be applied in regional transport and energy infrastructure programmes and in differentiating requirements for road service facilities.

Keywords: *regional economics; energy transition; refuelling infrastructure; electric vehicles; location quotient; spatial asymmetry; road service facilities; natural gas vehicle fuel; typology of regions.*

УДК 658.11

МИРОВОЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА СТАРТАПОВ И РАЗВИТИЯ ИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

М.Н. Хоменко, К.В. Ордов

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,
г. Москва, Россия

В статье представлены результаты исследования зарубежной практики формирования специфических страновых ключевых факторов успеха стартапов. Авторами систематизирован состав ключевых факторов успеха стартапов с учетом страновых особенностей реализации проекта, и их соответствие способам создания конкурентных преимуществ. Проведен анализ конкурентных преимуществ в контексте доминирующего воздействия конкретных ключевых факторов успеха повлиявших на их усиление в страновой экосистеме стартапов.

Ключевые слова: *стартап, ключевые факторы успеха, конкурентные преимущества, стартап-экосистема.*

В современной мировой и отечественной практике стартапы становятся одним из наиболее востребованных способов поиска предпринимательских идей, их трансформации в инновационный продукт, последующее образование и укрепление его конкурентных преимуществ.

Понятие «конкурентные преимущества» в экономическую науку ввел американский ученый М. Портер, определяя его как положение фирмы на рынке, позволяющее привлекать покупателей, преодолевая силы конкуренции. Сегодня в экономической науке нет единого определения данного понятия, но большинство исследователей придерживаются узкого или широкого подхода к его трактовке. С точки зрения узкого подхода конкурентные преимущества рассматриваются как «концентрированное проявление превосходства над конкурентами». В контексте широкого подхода конкурентное преимущество раскрывается, как «составляющая системы конкурентных отношений, определяющая возможность… достичь конкурентоспособности» [2].

Основой формирования конкурентных преимуществ стартапа являются ключевые факторы успеха (КФУ), то есть присущий ему обязательный набор признаков, действий и условий, позволяющий сформировать сильные стороны стартапа, с опорой на которые строится стратегия развития проекта. Формируемый состав КФУ стартапа, как правило, не ограничивается их обязательным набором, который является минимумом, обеспечивающим результативность реализации проекта. В условиях рыночной конкуренции успешное развитие стартапа требует расширения состава его конкурентных преимуществ путем наращивания сильных сторон проекта за счет формирования новых ключевых факторов успеха. Таким образом, при планировании стартапа необходимо выработать синхронную траекторию развития, как его ключевых факторов успеха, так и конкурентных преимуществ.

Анализ зарубежной практики создания и развития стартапов показал наличие страновых особенностей в составе присущих им ключевых факторов успеха.

Анализируя КФУ стартапов в Финляндии, К.Б. Костин подчеркивает наличие эффективной стартап-экосистемы, развитую инфраструктуру государственной поддержки, активное участие университетов в развитии стартапов и доступ на мировые рынки [4, с. 2716].

В составе КФУ стартапов в Японии ученые выделяют кооперацию университетских исследовательских единиц с компаниями, соблюдению правил конфиденциальности и прав интеллектуальной собственности [7, с. 100-101], государственная поддержка стартапов-зебр, ориентированных на социальную эффективность [6, с. 92-93].

В основе КФУ китайских стартапов созданная в стране специфическая инновационная культура – «научная, демократическая, эффективная, неподкупная и справедливая», доступность получения налоговых вычетов на научные исследования в области инноваций, налоговых каникулы для ин-

новационных предприятий, а также доступность венчурного финансирования [1,с. 255].

КФУ стартапов в США связаны с высокой квалификацией основателей компаний и активной поддержкой университетов, где создается технически оснащенная бизнес-среда, атмосфера, развитая стартап-экосистема, стимулирующая инновации, доступность венчурного финансирования [3, с. 57].

По мнению экспертов, Эстонии обладает сильной венчурной и стартап-культурой, в стране создана продуктивная цифровая коммуникация власти и бизнеса (в цифровом формате), нет проблем с поиском сотрудников нужной квалификации в сфере ИКТ [5, с. 249].

Таблица – Состав КФУ стартапов с учетом страновых особенностей реализации проекта, и их соответствие способам создания конкурентных преимуществ

Страна	Ключевые факторы успеха	Способ создания конкурентного преимущества
Финляндия	- развитая стартап-экосистема; - развитая инфраструктура государственной поддержки; - активное участие университетов в развитии стартапов; - быстрый доступ на мировые рынки	НК
Япония	- кооперация университетов, правительства и бизнеса; - развитая инфраструктура государственной поддержки, в т.ч. субъектов социально-ориентированного бизнеса; - высокий уровень защиты прав собственности	УТБ
Китай	- стимулирующая инновационная культура; - доступность получения налоговых вычетов по НИР; - всесторонняя государственная поддержка инновационной деятельности; - доступность венчурного финансирования	НУТ
США	- высокая квалификация создателей стартапов; - активная поддержка со стороны университетов; - атмосфера, стимулирующая инновации; - доступность венчурного финансирования	УТБК
Эстония	- сильная венчурная и стартап-культура; - развитый цифровой формат взаимодействия власти и бизнеса; - отсутствие дефицита грамотных ИТ-кадров	НТК

Источник: составлено авторами.

Обладание ключевыми факторами успеха позволяет стартапам сформировать конкурентные преимущества, способствующие повышению конкурентоспособности бизнеса и экономической эффективности реализации проекта. В таблице приведены результаты анализа КФУ стартапов, учитывающие страновые особенности, и их соответствие реализуемым способам

создания конкурентного преимущества. Основными способами создания конкурентных преимуществ стартапов являются: нишевание (Н), уникальное предложение (У), технологические новшества (Т), сильный бренд (Б), клиентоцентричность (К) [8, с. 993-994].

Один из важнейших конкурентных преимуществ стартапов является их способность сосредоточиться на конкретной нише рынка. Наиболее эффективно такой подход реализуется финскими стартапами. Так, порядка 25% всех финских стартапов приходится на область здравоохранения и сопутствующие мероприятия [4, с. 2712].

Создание уникального предложения как конкурентного преимущества – является ориентиром развития большинства стартапов. Однако особых успехов в его создании добились создатели стартапов в Японии. Это стало результатом создания КФУ опирающихся на потенциал университетов и их кооперацию с компаниями и правительством [7, с. 105].

Технологические новшества, как конкурентное преимущества стартапов, формируются в результате развития КФУ в большинстве анализируемых стран. Но опора в их создании производится на разный состав базовых КФУ. Если в Китае – это стимулирующая инновационная культура и всесторонняя государственная поддержка инновационной деятельности [1, с. 255], то в США велика роль квалификации создателей стартапов и активной поддержки со стороны университетов [3, С. 57]. Сильный бренд и клиентоцентричность как конкурентные преимущества наиболее в полной мере присущи практике формирования конкурентных преимуществ стартапов в США.

Таким образом, формирование ключевых факторов успеха стартапов испытывает влияние страновых особенностей и отражается на результатах развития их конкурентных преимуществ.

Список использованных источников

1. Авдокушин Е.Ф, Лю Манцзе Развитие индустрии стартапов в Китае // Экономика и социум, 2020. – №5(72). – С. 247-257, EDN: HDBVIN.

2. Ахмиева Г.Р., Даутхаджиева М.Х., Саракаева З.Х. Конкурентные преимущества организации: понятие, виды, формирование // Kant. – 2020. – № 1(34). – EDN: IVGPBQ.

3. Бражалович Ф.Л. «Компании-единороги» как элемент экономики культуры // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – № 4. – С. 48-64. – DOI: 10.31249/espr/2025.04.03, EDN: NNAJPP.

4. Костин К.Б. Драйверы развития высокотехнологичных стартапов на примере Финляндии // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – №18. – С. 2705-2718. – DOI: 10.18334/rp.18.18.38303, EDN: ZMQVKZ.

5. Кураков Ф.А. Стимулирование технологического предпринимательства вузов: опыт Португалии и Эстонии // Экономика науки. – 2021. – №7(4). – С. 243-254. https://doi.org/10.22394/2410-132X-2021-7-4-243-254, EDN: ZBIIWD.

6. Нестерова К.А. Динамика и тенденции женских стартапов в японской предпринимательской среде // Вестник РГГУ. Серия «Политология. История. Международные отношения». – 2024. – № 5. –С. 84-98. – DOI: 10.28995/2073-6339-2024-5-84-98, EDN: DJUSQK.

7. Тимонина И.Л. Университетские стартапы и венчуры и конкурентоспособность страны: опыт Японии // Японские исследования. – 2018. – № 4. – С. 92-110. – DOI: 10.24411/2500-2872-2018-10030, EDN: YSZMCT.

8. Шипов Д.К. Теоретические аспекты формирования конкурентной устойчивости стартапа // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 3. – С. 989-1002. – doi: 10.18334/ce.17.3.117406, EDN: NZCGUW.

GLOBAL EXPERIENCE IN ESTABLISHING KEY SUCCESS FACTORS FOR STARTUPS AND DEVELOPING THEIR COMPETITIVE ADVANTAGES

M.N. Khomenko, K.V. Ordov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

This article presents the results of a study on international practices regarding the formation of country-specific key success factors for startups. The authors systematize these key success factors – taking into account country-specific project implementation characteristics – and examine their alignment with methods for creating competitive advantages. An analysis is conducted regarding competitive advantages in the context of the dominant influence exerted by specific key success factors that have strengthened these advantages within national startup ecosystems.

Keywords: *startup, key success factors, competitive advantages, startup ecosystem.*

УДК 330.322

ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭКОНОМИКУ РОССИИ И РЕГИОНОВ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И МЕХАНИЗМЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Е.Ю. Царегородцева, О.М. Зайцева

Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

В статье анализируются ключевые барьеры, препятствующие росту инвестиционной активности в Российской Федерации и ее субъектах на современном этапе (2024–2025 гг.). Рассматриваются макроэкономические, институциональные и инфраструктурные факторы. Особое внимание уделяется дисбалансу между высокой прибылью реального сектора экономики и нежеланием бизнеса инвестировать в долгосрочные проекты. Предлагаются пути трансформации государственной политики для перехода к экономике предложения.

Ключевые слова: *инвестиции, региональное развитие, денежно-кредитная политика, государственно-частное партнерство (ГЧП), экономика предложения, санкционное давление, инвестиционный климат.*

Привлечение инвестиций остается фундаментальным условием обеспечения технологического суверенитета и устойчивого экономического

роста России. В условиях внешнего санкционного давления трансформация структуры капитала становится не просто задачей развития, а вопросом национальной безопасности. По оценкам Министерства экономического развития РФ, целевой объем инвестиций в экономику страны до конца 2025 года должен составить около 90 трлн рублей. Однако достижение этих показателей сталкивается с рядом системных проблем как на федеральном, так и на региональном уровнях [1].

Одной из главных преград для инвесторов в 2025 году является жесткая денежно-кредитная политика (ДКП). Как отмечает вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) Александр Мурычев, значительная часть промышленных предприятий планирует замедлить инвестиции в развитие производства. Несмотря на рекордную прибыль компаний по итогам 2024 года (более 40 трлн рублей), бизнес неохотно использует эти средства для реинвестирования.

– Отсутствие прогнозируемости: У руководителей предприятий нет четкого понимания вектора ДКП через год или два. Это блокирует среднесрочное и долгосрочное планирование.

– Волатильность рубля: Для реализации контрактов необходим стабильный курс национальной валюты. Текущая волатильность создает риски невыполнения обязательств и удорожания импортного оборудования, что заставляет промышленные гиганты откладывать модернизацию «до лучших времен» – ориентировочно после 2025 года.

2. Институциональные барьеры и имиджевые риски

Проблема привлечения капитала имеет ярко выраженную территориальную специфику. Генеральный директор Marchmont Capital Partners Кендрик Уайт подчеркивает, что одним из ключевых факторов торможения региональных инвестиций остается отрицательный имидж России в зарубежных СМИ. Недостаток объективной информации о локальных потребительских рынках формирует у иностранных контрагентов избыточное восприятие рисков.

На внутреннем уровне сохраняется запрос бизнеса на создание прозрачных условий: обеспечение честной конкуренции, безусловность прав собственности и стабильность финансово-банковской системы.

3. Структурный дефицит длинных денег

Российская банковская система исторически ориентирована на краткосрочные пассивы. Заместитель министра экономического развития Илья Торосов указывает на то, что банки не могут финансировать масштабные проекты вдолгую, не имея соответствующих долгих источников фондирования. Это приводит к дефициту доступного проектного финансирования, особенно для капиталоемких отраслей (инфраструктура, глубокая переработка сырья).

Несмотря на наличие инструментов поддержки во всех субъектах РФ, наблюдается концентрация инвестиционного капитала в ограниченном числе регионов-лидеров (Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, Москов-

ская область). Остальные субъекты сталкиваются с оттоком квалифицированных кадров и отсутствием критической массы инвестиционных проектов, способных преодолеть порог рентабельности при текущей стоимости заемного капитала [2].

Для преодоления указанных вызовов российская экономическая повестка смещается в сторону формирования «экономики предложения». Переход от мер простого стимулирования спроса к переориентации господдержки в реальные сектора задаст темп долгосрочного развития.

1. Развитие механизмов ГЧП и госгарантий Минэкономразвития предлагает расширить использование Фабрики проектного финансирования и средств Фонда национального благосостояния (ФНБ). Из целевых 90 трлн рублей инвестиций до 2025 года доля ФНБ составляет 4 трлн рублей, еще 3 трлн планируется направить через Фабрику проектного финансирования. Ключевым направлением должно стать усиление роли государства в разделении рисков: государство должно брать на себя большую долю ответственности, предоставляя под проекты гарантированный доход или гарантированный госзаказ.

2. Создание предсказуемой регуляторной среды Стабильность условий для инвесторов названа заместителем министра Денисом Тюпышевым главным приоритетом наряду с развитием инфраструктуры и доступным финансированием. Необходим переход к механизму неизменности налоговых условий («дедушкина оговорка») на срок окупаемости крупных проектов (от 10 лет).

3. Банковское регулирование ликвидности. Требуется корректировка нормативов ЦБ РФ, позволяющая коммерческим банкам формировать длинные активы без чрезмерного давления на капитал. Возможным решением также является докапитализация специализированных институтов развития (например, ВЭБ.РФ) для создания рынка облигаций проектного финансирования.

4. Цифровизация регионального взаимодействия Создание единых цифровых платформ сопровождения инвестора по принципу «одного окна» на базе региональных корпораций развития. Это позволит снизить административные издержки и сократить сроки выхода на площадку.

5. Кадровый аспект Инвестиции должны быть направлены не только в основные фонды, но и в НИОКР, получение доступа к новым технологиям и повышение квалификации персонала. Результатом должно стать создание отечественных производств, встроенных в глобальные цепочки добавленной стоимости [3].

Проблематика привлечения инвестиций в Россию сегодня носит комплексный характер. Она обусловлена не столько нехваткой внутренних ресурсов (прибыль корпоративного сектора высока), сколько их стерилизацией из-за высоких процентных ставок и отсутствия горизонта планирования. Решение проблемы лежит в плоскости синхронизации же-

сткой антиинфляционной политики Центрального банка с мерами прямой бюджетной поддержки стратегических отраслей [5, с. 731].

Акцент на частные инвестиции, инфраструктуру и государственную гарантию дохода в рамках ГЧП способен трансформировать текущие вызовы санкционного давления в драйвер структурной перестройки региональной экономики [4, с. 143].

Таким образом, преодоление стагнации инвестиционной активности возможно только при синхронизации усилий Правительства РФ и Центрального банка. Снижение инфляции должно сопровождаться расширением предложения длинных денег и гарантией неизменности условий ведения бизнеса на срок окупаемости проектов. Только формирование полноценной «экономики предложения», ориентированной на создание высокотехнологичных рабочих мест и развитие НИОКР, позволит трансформировать текущие вызовы в драйвер структурной перестройки экономики регионов.

Список использованных источников

1. В МЭР оценили объем инвестиций в экономику России до 2025 года в 90 трлн рублей // ТАСС. URL: https://tass.ru/ekonomika/15673301[^4]

2. Инвестиционная деятельность // Министерство экономического развития РФ. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/[^5]

4. Царегородцева, Е.Ю. Значение информационных систем для современного общества / Е.Ю. Царегородцева // Культура. Наука. Образование. – 2024. – № 2(71). – С. 143-148.

5. Информационная безопасность как фактор устойчивого управления экономическими системами / Е.Ю. Царегородцева, В.Р. Масалимова, И.П. Насонов, В.М. Аксенова // Управление экономикой, системами, процессами: Сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 15–16 октября 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 731-734.

CHALLENGES IN ATTRACTING INVESTMENT TO THE RUSSIAN ECONOMY AND ITS REGIONS: CURRENT STATE AND MECHANISMS FOR OVERCOMING THEM

E.Yu. Tsaregorodtseva, O.M. Zaitseva

Irkutsk State Transport University,
Irkutsk, Russia

The article analyzes the key barriers hindering the growth of investment activity in the Russian Federation and its constituent entities during the current period (2024–2025). It examines macroeconomic, institutional, and infrastructural factors. Particular attention is paid to the imbalance between high profits in the real sector of the economy and the business sector's reluctance to invest in long-term projects. Ways to transform state policy to facilitate a transition to a supply-side economy are proposed.

Key words: *investments, regional development, monetary policy, public-private partnership (PPP), supply-side economy, sanctions pressure, investment climate.*

УДК 327:339.5

ПРИГРАНИЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО И ЦИФРОВИЗАЦИЯ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКО-КИТАЙСКОЙ ТОРГОВЛИ

Ю. Чжао

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Юридический институт, г. Москва, Россия

В статье рассматривается исполнение российско-китайских договоренностей на уровне приграничной торговли. На материале публикаций 2021–2025 гг. сопоставлены условия развития транспортных связей и электронного документооборота. Институциональный анализ сосредоточен на распределении задач между региональными администрациями и национальными ведомствами. Региональные контакты могут служить источником сведений о торговых барьерах, устранение которых требует межгосударственных решений. Предложено дополнить пилотный обмен документами заранее установленным порядком рассмотрения обращений предприятий. Его результаты предлагается оценивать по числу повторных запросов документов и наличию объяснений принятых решений.

Ключевые слова: *Россия, Китай, стратегическое партнерство, приграничное сотрудничество, международная торговля, институциональная координация, цифровизация*

Политическая заинтересованность России и Китая в сотрудничестве сама по себе не определяет условия торговли на границе. Е.А. Данилова отмечает сдержанные темпы сопряжения Большого Евразийского партнерства и инициативы «Один пояс, один путь», связывая это, в частности, с организацией работы исполнительной власти [1, с. 311]. Для приграничной торговли это ставит вопрос о согласованности решений региональных администраций, контрольных ведомств и компаний. У каждого из этих участников свои полномочия и задачи, поэтому политические договоренности требуют уточнения порядка их исполнения.

В статье рассматривается, какие правила взаимодействия помогают сохранять торговые связи при изменении внешних условий. Материалом служат публикации 2021–2025 гг. о российско-китайском сотрудничестве, перевозках и цифровом оформлении торговли. Институциональный подход используется для сопоставления закрепленных договоренностей с описанными в этих работах трудностями их исполнения. Устойчивость торговли понимается здесь как возможность продолжать обмен на основе предсказуемых процедур и разрешать возникающие разногласия. Речь идет об условиях сотрудничества, а не об оценке динамики товарооборота.

К.А. Белобородова и Н.Р. Эпова связывают современный этап российско-китайской торговли с изменением внешнеполитической обстановки и санкционными ограничениями [2, с. 118]. На приграничных территориях потребности торговли при такой перестройке приходится соотносить с возможностями местной инфраструктуры. Поддержка совместного проекта

на государственном уровне важна, но компания принимает решение о перевозке или инвестициях, исходя из собственных издержек и рисков. Для региональных властей это означает необходимость учитывать условия работы предприятий при обсуждении двусторонних проектов.

В проектах, связывающих российский Дальний Восток и провинцию Хэйлунцзян, приходится согласовывать распределение работ по обе стороны границы. Чжан Сяосюэ и Яо Яо рассматривают развитие логистических каналов приграничной торговли в связи с инвестициями и организацией инфраструктуры [3]. Строительство перехода и склада, а также организация контроля могут быть поручены разным участникам и финансироваться отдельно. По нашему мнению, именно здесь требуется участие региональных администраций: еще при подготовке проекта следует сопоставить сроки работ и обязательства сторон. Заинтересованность в новом маршруте не снимает вопроса о том, кто обеспечит его работу после завершения строительства.

Соглашение России и Китая о международном автомобильном сообщении 2018 г. расширило доступ перевозчиков на территорию соседней страны. Как отмечает А. Б. Бардаль, последовавшие пандемийные ограничения затруднили использование этих возможностей [4, с. 69]. При оценке соглашения важно учитывать обстоятельства, в которых оно исполняется. Наряду с обычным порядком перевозок сторонам стоит предусмотреть процедуры на случай ограничений, мешающих выполнению принятых обязательств. Для сохранения торговых связей в таких условиях существенен порядок взаимодействия ведомств, отвечающих за исполнение соглашения.

Региональные администрации могли бы регулярно собирать обращения предприятий о задержках и требованиях, затрудняющих торговлю. На основе таких обращений легче разграничить местные инфраструктурные проблемы и вопросы, решение которых зависит от национальных ведомств. Обращения по вопросам за пределами местных полномочий нужно передавать в ответственный орган, а о принятом решении сообщать заявителю. Иначе сообщение о проблеме может остаться на уровне региональных контактов, хотя устранить ее можно лишь посредством межведомственных договоренностей.

Электронный документооборот требует договоренности о признании сведений, поступающих из другой страны. А.В. Панов описывает пилотный проект 2024 г. российского оператора «Контур» и китайского оператора SHECA по обмену электронными документами. В работе также отмечается необходимость двустороннего согласования форматов документов и правил обмена [5, с. 72]. Техническая передача данных еще не решает вопроса об их использовании принимающей стороной. С точки зрения международных отношений здесь существенно, на каких условиях ведомства обеих стран соглашаются принимать документы друг друга.

Е.О. Завьялова и П.Э. Белых выявляют сходства и различия в проведении таможенного контроля в России и Китае [6, с. 22]. На наш взгляд,

при подготовке двустороннего электронного обмена необходимо отдельно согласовать полномочия органов, подтверждающих сведения, и порядок исправления ошибок. Отдельно нужно согласовать доступ к данным и объем передаваемых сведений с учетом задач контроля и коммерческой конфиденциальности. Без договоренности по этим вопросам совместимые технические системы могут опираться на разные правила использования одной и той же информации.

С учетом уже проводившихся экспериментов предлагается сосредоточить пилотный обмен на порядке рассмотрения обращений предприятий. Его можно организовать на одном пограничном переходе для определенной группы товаров. В подготовке такого проекта должны участвовать региональные представители и ответственные ведомства обеих стран. До начала обмена следует установить сроки ответа компаниям и порядок рассмотрения спорных случаев. При оценке результатов важно выяснить, сократилось ли число повторных запросов документов и получают ли участники понятное объяснение решений. Эти признаки характеризуют предсказуемость процедур, но сами по себе еще не свидетельствуют о росте торговли.

Приграничные связи и цифровизация могут укреплять российско-китайское партнерство при условии согласованной работы региональных администраций и национальных ведомств. Региональные контакты дают сведения о препятствиях в торговле, но решения за пределами местных полномочий требуют межведомственных договоренностей. Рассмотренные публикации не позволяют количественно оценить влияние такой координации на устойчивость торговли. Вывод статьи относится к условиям сотрудничества: электронный обмен должен сопровождаться понятными обеим сторонам правилами использования документов и разрешения разногласий.

Список использованных источников

1. Данилова, Е.А. Перспективы российско-китайского сотрудничества в контексте Большого Евразийского партнерства / Е.А. Данилова // Российско-китайские исследования. – 2024. – Т. 8, № 4. – С. 305–317. – DOI 10.17150/2587-7445.2024.8(4).305-317. – EDN VTDEQM.

2. Белобородова, К.А. Современное состояние российско-китайских торговых отношений / К.А. Белобородова, Н.Р. Эпова // Российско-китайские исследования. – 2024. – Т. 8, № 2. – С. 118–128. – DOI 10.17150/2587-7445.2024.8(2).118-128. – EDN UDHDOZ.

3. Чжан, С. Проблемы логистических каналов китайско-российской приграничной торговли и анализ контрмер для их решения в контексте проекта «Один пояс, один путь» / С. Чжан, Я. Яо // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 573–590. – DOI 10.18334/ce.15.2.111701. – EDN IWAZZN.

4. Бардаль, А.Б. Россия и Китай: взаимодействия в сфере наземного транспорта на современном этапе / А.Б. Бардаль // Регионалистика. – 2024. – Т. 11, № 2. – С. 59–73. – DOI 10.14530/reg.2024.2.59. – EDN VXADVI.

5. Панов, А.В. Развитие электронного оформления перевозок из России в Китай / А.В. Панов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2025. – № 6. – С. 63–76. – DOI 10.24412/2072-8042-2025-6-63-76. – EDN URBARL.

6. Завьялова, Е.О. Сравнительный анализ форм таможенного контроля в России и Китае / Е.О. Завьялова, П.Э. Белых // Российско-китайские исследования. – 2025. – Т. 9, № 1. – С. 20–32. – DOI 10.17150/2587-7445.2025.9(1).20-32. – EDN VNYHGW.

CROSS-BORDER COOPERATION AND DIGITALIZATION IN THE DEVELOPMENT OF RUSSIAN-CHINESE TRADE

Y. Zhao

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Law Institute, Moscow, Russia

The article examines how Russian-Chinese agreements are implemented in cross-border trade. Drawing on studies published in 2021–2025, it compares the conditions for developing transport links and electronic document exchange. The institutional analysis focuses on the division of tasks between regional administrations and national agencies. Regional contacts can provide information on trade barriers that require interstate decisions to resolve. It proposes that pilot document exchange projects include a procedure for handling companies' requests established in advance. The proposed evaluation criteria are the number of repeated document requests and the availability of explanations for decisions.

Keywords: *Russia, China, strategic partnership, cross-border cooperation, international trade, institutional coordination, digitalization*

УДК: 339.138; 004.738.5

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРОВ

М. Шага

Кубанский государственный университет, г. Краснодар, Россия

В статье рассматриваются цифровые технологии продвижения интернет-провайдеров. Цифровой маркетинг интернет-провайдеров представляет собой не отдельный набор рекламных инструментов, а целостную систему управления спросом, коммуникациями, клиентскими данными и сервисным опытом. Наиболее значимыми инструментами выступают SEO, контекстная реклама, геотаргетинг, CRM-маркетинг, сквозная аналитика, чат-боты, Big Data, AI-персонализация и триггерные коммуникации. Их результативность зависит от согласования маркетинговых действий с технической доступностью сети, качеством клиентских данных и скоростью обработки заявок.

Ключевые слова: *цифровой маркетинг; интернет-провайдеры; цифровое продвижение; CRM; геотаргетинг; сквозная аналитика; Big Data; персонализация.*

Цифровой маркетинг представляет собой совокупность методов продвижения товаров и услуг с использованием цифровых каналов коммуни-

кации, включая поисковые системы, социальные сети, интернет-платформы и мобильные приложения. В практической деятельности интернет-провайдеров используются различные инструменты цифрового маркетинга, включая контекстную рекламу, поисковую оптимизацию (SEO), управление репутацией в поисковой выдаче (SERM), геомаркетинг, affiliate-маркетинг, CRM-маркетинг, таргетированную рекламу, лендинговые страницы и корпоративные сайты. Комплексное применение данных инструментов позволяет повысить эффективность взаимодействия с целевой аудиторией и результативность маркетинговых кампаний.

Цифровые технологии продвижения интернет-провайдеров развиваются под давлением двух процессов. Первый связан с насыщением рынка: значительная часть домохозяйств уже подключена, поэтому новое подключение часто означает переманивание у конкурента. Второй связан с усложнением самого продукта: домашний интернет продается вместе с Wi-Fi-роутером, IPTV, онлайн-кинотеатрами, облачными сервисами, умным домом, антивирусом, игровой маршрутизацией, семейными настройками безопасности. Б.Н. Чернышев рассматривает услуги связи как комплексный сервис, где техническая инфраструктура соединяется с коммерческим обслуживанием [7, с. 118]. Цифровой маркетинг должен описывать весь этот комплекс без перегрузки клиента.

Технологии продвижения можно разделить на четыре группы: технологии поиска и привлечения; технологии персонализации; технологии автоматизации коммуникаций; технологии измерения результата. Первая группа отвечает за поток обращений. Вторая – за соответствие предложения потребности. Третья снижает нагрузку на сотрудников и ускоряет ответ. Четвертая показывает, какие действия действительно привели к подключению и доходу. Р. Е. Савельев связывает развитие маркетинга в эпоху 5G с ростом требований к скорости, интерактивности и пакетированию цифровых сервисов [6]. Даже для фиксированного провайдера эта логика применима, потому что клиент сравнивает не технологию отдельно, а общий цифровой опыт.

Поисковые технологии остаются базой привлечения. Пользователь с запросом «подключить домашний интернет» или «интернет в ЖК» обычно находится близко к решению. Поэтому провайдеру нужны отдельные посадочные страницы под город, район, жилой комплекс, частный сектор, бизнес-центр. Ф.Ю. Вирин отмечает, что результат интернет-рекламы зависит от соответствия поискового намерения содержанию страницы [1, с. 76]. Страница провайдера должна быстро дать ответ: доступен ли адрес, какая скорость, сколько стоит подключение, когда приедет мастер, что входит в тариф.

Технология проверки адреса – самостоятельный маркетинговый узел. Формально она относится к сайту и базе покрытия. Фактически она управляет конверсией. Если пользователь вводит адрес и получает неопределенный ответ, он уходит к конкуренту или звонит в поддержку, увеличивая стоимость обработки. Если система сразу показывает доступные тарифы,

сроки и варианты оборудования, рекламный контакт становится ближе к продаже. Здесь цифровой маркетинг соединяется с ИТ-архитектурой, биллингом и технической инвентаризацией сети.

Таргетинг по географии дает провайдеру существенное преимущество. В отличие от многих рынков, где рекламодатель покупает широкие интересы аудитории, провайдер знает границы собственной сети. Кампания может быть настроена на радиус вокруг новостройки, район частного сектора, дома с конкурентной застройкой или территории, где недавно проведена модернизация. Л. К. Гуриева указывает, что телеком-компании вынуждены совмещать массовость продукта с локальной структурой спроса [3]. В цифровом продвижении это означает: район, дом и тип подключения становятся элементами сегментации.

CRM-технологии переводят продвижение из области разового привлечения в область отношений. Действующий абонент может получить предложение перейти на более высокую скорость, подключить пакет ТВ, добавить защитный сервис, заменить роутер, продлить оплату или воспользоваться бонусом за рекомендацию. И.Б. Манн связывает практический маркетинг с конкретным действием клиента и понятной выгодой для компании [5, с. 58]. В CRM-кампании это действие должно быть простым: один клик в личном кабинете, короткий ответ в чате, подтверждение через приложение.

Нейросетевые технологии начинают менять не только производство рекламных текстов. К.В. Дмитриев рассматривает нейросети в продвижении услуг связи как инструмент персонализации, прогнозирования оттока и автоматизации поддержки [4]. Их применение оправдано там, где есть массив повторяющихся запросов: подбор тарифа, объяснение начислений, уведомление о работах, ответ на типовые проблемы с роутером. Но нейросетевой ответ без доступа к достоверной базе знаний способен создать риск. В услугах связи ошибка в сроках подключения или условиях тарифа быстро превращается в претензию.

Генеративный ИИ в телекоммуникациях применяется для персонализации маркетинговых кампаний, поддержки клиентов и снижения затрат [8]. Для методики продвижения это означает переход от ручной сегментации к более мелким сценариям. Модель может выделить абонентов с вероятностью перехода на быстрый тариф, клиентов с риском оттока после повторных обращений, пользователей, которым выгоднее предложить пакет с онлайн-кинотеатром, а не простую скидку. Однако окончательное правило коммуникации должно утверждаться маркетинговой и юридической экспертизой.

Сквозная аналитика становится технологической основой контроля. Она связывает рекламный источник, посещение сайта, звонок, заявку, монтаж, оплату и дальнейшую выручку. Без такой связки провайдер видит только верхний слой воронки и может переоценить дешевый лид. Например, канал дает много заявок, но в районах без технической возможности; другая кампания дает меньше заявок, зато они быстро подключаются и ос-

таются дольше. Е.П. Голубков подчеркивает, что ценность исследования определяется пригодностью данных для управленческого решения [2, с. 59]. Сквозная аналитика делает это требование операционным.

Маркетинговая автоматизация создает эффект только при наличии корректных сценариев. Триггер «брошенная проверка адреса» должен отличаться от триггера «не состоялся дозвон». Сообщение абоненту с просрочкой платежа не должно совпадать с предложением апгрейда. Клиент после аварии на линии не должен получать веселый рекламный push о новом пакете. В сфере связи сервисное событие часто сильнее рекламного. Методика продвижения обязана учитывать эту чувствительность, иначе автоматизация превращается в источник раздражения.

Результативная технология продвижения должна быть встроена в организационную структуру. Маркетинг не может самостоятельно обещать подключение завтра, если монтажная служба перегружена. Реклама не должна продвигать тариф в доме, где нет портов. CRM не должна предлагать скидку клиенту, который находится в споре по начислениям. Данные о сети, клиентах, платежах и обращениях должны быть доступны в безопасном, согласованном режиме. В этом проявляется управленческая сторона цифрового маркетинга: технология работает только при дисциплине процессов.

В итоге цифровые технологии продвижения интернет-провайдеров образуют связку из поиска, локального таргетинга, CRM, аналитики, персонализации и сервисной автоматизации. Их результат зависит не от количества подключенных платформ, а от согласования с технической готовностью сети, качеством данных и клиентским путем. На насыщенном рынке выигрывает не самый громкий рекламный оффер, а тот оператор, который быстрее переводит интерес в подключение и дольше удерживает абонента без конфликтов.

Список использованных источников.

1. Вирин, Ф.Ю. Интернет-маркетинг / Ф.Ю. Вирин. – Москва: Эксмо, 2022. – 320 с.

2. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования / Е.П. Голубков. – Москва: Финпресс, 2021. – 496 с.

3. Гуриева, Л.К. Маркетинговые стратегии телеком-компаний / Л.К. Гуриева // Экономика и бизнес. – 2024. – № 5. – URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 09.06.2026).

4. Дмитриев, К.В. Нейросети в продвижении услуг связи / К.В. Дмитриев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2025. – № 1. – URL: https://mavriz.ru/ (дата обращения: 09.06.2026).

5. Манн, И.Б. Маркетинг на 100%: ремикс / И.Б. Манн. – Москва: МИФ, 2023. – 240 с.

6. Савельев, Р.Е. Маркетинг в эпоху 5G / Р.Е. Савельев // Маркетинг и логистика. – 2024. – № 3. – URL: https://marklog.ru/ (дата обращения: 09.06.2026).

7. Чернышев, Б.Н. Менеджмент и маркетинг в услугах связи / Б.Н. Чернышев. – Москва: Инфра-М, 2022. – 280 с.

8. McKinsey. AI in Telecom 2024. – URL: https://www.mckinsey.com/ (date of access: 09.06.2026).

DIGITAL TECHNOLOGIES FOR PROMOTING INTERNET SERVICE PROVIDERS

M. Shaga

Kuban state university,
Krasnodar, Russia

The article examines digital technologies used to promote Internet service providers. Digital marketing for Internet service providers is not a separate set of advertising tools, but an integrated system for managing demand, communications, customer data, and service experience. The most significant tools include SEO, contextual advertising, geotargeting, CRM marketing, end-to-end analytics, chatbots, Big Data, AI-based personalization, and trigger-based communications. Their effectiveness depends on the alignment of marketing activities with the technical availability of the network, the quality of customer data, and the speed of processing applications.
Key words: *digital marketing; Internet service providers; digital promotion; CRM; geotargeting; end-to-end analytics; Big Data; personalization.*

УДК: 339.138; 004.738.5

СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОГО ПРОДВИЖЕНИЯ УСЛУГ ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРОВ

М. Шага

Кубанский государственный университет,
г. Краснодар, Россия

Стратегии цифрового продвижения услуг интернет-провайдеров формируются под воздействием рыночных, технологических и поведенческих факторов. Выбор стратегии геоадресного и продвижения через сценарии потребления, контентно-экспертной и омниканальной стратегии, удержания через данные, развития экосистемного предложения и AI-персонализации должен учитывать стадию развития рынка на конкретной территории, техническую доступность сети, ожидания абонентов и реальные возможности обслуживания, и рассматриваться как система управления абонентским маршрутом на протяжении всего срока отношений.
Ключевые слова: *стратегия продвижения; интернет-провайдеры; геоадресное продвижение; омниканальность; удержание абонентов; цифровая репутация; AI-персонализация.*

Стратегии цифрового продвижения услуг интернет-провайдеров формируются под действием 3 групп факторов: рыночных, технологических и поведенческих. Рыночные факторы выражаются в насыщении провайдерами крупных городов, высокой конкуренции тарифов и росте ожиданий к

сервису. Технологические факторы связаны с развитием оптических сетей, Wi-Fi 6/7, облачных сервисов, аналитики данных, AI-инструментов и платформ самообслуживания. Поведенческие факторы проявляются в том, что абонент хочет подключиться быстро, платить прозрачно, получать помощь без очереди и не разбираться в сложных технических деталях. Л.К. Гуриева отмечает, что телеком-компании вынуждены соединять продуктовые, коммуникационные и сервисные решения, иначе тарифное продвижение быстро копируется конкурентами [2]. Стратегия цифрового продвижения провайдеров задает принцип распределения ресурсов – можно вкладываться в инструменты продвижения, но без стратегического выбора расходы рассеиваются. Ж.-Ж. Ламбен считает, что стратегия требует определения целевого рынка, ценностного предложения и способа защиты преимущества [8, с. 203]. В продвижении интернет-провайдера это означает выбор – конкурировать ли скоростью подключения, качеством сервиса, локальной близостью, комплексными пакетами, цифровыми сервисами для дома, бизнес-решениями или персонализацией. Рассмотрим стратегии подробнее.

1. Стратегия геоадресного продвижения основана на соединении рекламных кабинетов с картой покрытия и домовой базой, то есть – показывать рекламу не всем пользователям города, а тем, кто находится в зоне фактического подключения или в районе строительства сети. Стратегия применима в новостройках, частном секторе, домах после модернизации сети. Рекламное сообщение должно сразу вести к проверке адреса. Если адрес доступен – пользователь получает тарифы и время подключения. Если адрес не доступен – система фиксирует интерес и предлагает уведомление о будущей возможности.

2. Стратегия продвижения через сценарии потребления переводит технические параметры в язык повседневных ситуаций. Для семейного сегмента акцент делается на одновременной работе нескольких устройств. Для геймеров – на задержке, стабильности, качественном роутере. Для удаленных работников – на видеосвязи, резервировании, поддержке. Для малого бизнеса – на непрерывности операций, согласованных сроках устранения неполадок и соглашении об уровне обслуживания (Service Level Agreement, SLA). Р.Е. Савельев связывает маркетинг в эпоху 5G с расширением сценариев использования связи, когда ценность создается не одной скоростью, а цифровым опытом пользователя, что снижает обезличенность тарифов [5].

3. Стратегия контентно-экспертного – это создание доверия через полезные материалы. Провайдер объясняет, почему скорость по Wi-Fi может отличаться от скорости по кабелю, как выбрать роутер для квартиры, чем отличается оптика от других технологий, как защитить домашнюю сеть, как настроить интернет в небольшом офисе. Р. Дамиан отмечает, что контент в цифровых каналах должен давать аудитории повод возвращаться к бренду без прямого рекламного давления [7, с. 109]. Экспертный контент уменьшает число типовых обращений в поддержку.

4. Стратегия омниканального сопровождения заявки состоит в сохранении непрерывности взаимодействия с пользователем от первого обращения до начала пользования услугой. Омниканальность выражается в организационно-технологической интеграции сайта, контактного центра, чата, мессенджеров, личного кабинета и мобильного приложения. Все каналы используют единые сведения о клиенте и историю взаимодействий: результаты проверки адреса, выбранный тариф, состав оборудования, интервал визита мастера и текущий статус заявки. При переходе из одного канала в другой пользователь не должен повторно вводить уже предоставленные сведения, а сотрудник получает доступ к ранее совершенным действиям. Это отличает омниканальную организацию от простого присутствия в каналах связи. С. Кингснорт считает, что цифровая стратегия должна описывать маршрут пользователя через точки контакта [9, с. 142].

5. Стратегия удержания через данные направлена на действующих абонентов, поскольку стоимость сохранения клиента часто ниже стоимости привлечения нового. Провайдер может выявлять признаки недовольства: повторные обращения, падение потребления, посещение страницы расторжения, жалобы в социальных сетях, окончание акционного периода. А.Л. Воронин считает, что лояльность клиента провайдера формируется через своевременную реакцию на риск ухода и персональное подтверждение ценности услуги [1]. Цифровое продвижение не завершается подключением, а продолжает работать через предложения апгрейда, сервисные сообщения, бонусы и улучшение оборудования.

При развитии экосистемного предложения провайдер начинает продвигать не только доступ к сети, но и связанные услуги: интерактивное телевидение, онлайн-кинотеатр, облачное хранение, антивирус, умный дом, видеонаблюдение, телефонию для бизнеса, виртуальную АТС, резервный канал. В.В. Романов рассматривает цифровой сервис как набор взаимосвязанных пользовательских функций, который удерживает клиента за счет удобства и привычки [4, с. 156]. Для провайдера экосистема увеличивает LTV, но требует аккуратной коммуникации. Навязчивые допродажи вызывают сопротивление, убедительнее работают предложения, связанные с реальным поведением клиента.

AI-персонализация применяет алгоритмы для скоринга лидов, выбора следующего лучшего предложения, анализа обращений и генерации вариантов сообщений. К.В. Дмитриев указывает, что нейросети в продвижении услуг связи ускоряют подготовку рекламных материалов и помогать оператору точнее отвечать на запрос клиента [3]. Агентство МакКинси связывает рост зрелости AI в телеком-секторе с использованием технологий для повышения эффективности и улучшения клиентского опыта [10]. AI-стратегия требует контроля данных, этической настройки и проверки формулировок. Провайдер не имеет права обещать то, что сеть не подтвердит.

Для выбора стратегии интернет-провайдеру нужно определить стадию развития рынка на конкретной территории. В районе с низким проникновением рациональна геоадресная стратегия с акцентом на доступность

подключения. В насыщенном районе слабый результат даст простое объявление о скорости, поскольку абонент уже имеет альтернативы, сильнее работают сценарные предложения, работа с отзывами и удержание. В новостройке особенно значимы партнерства с застройщиком, управляющей компанией, домовым чатом. В частном секторе лучшая стратегия – объяснение технологии подключения, сроков работ, устойчивости сигнала и стоимости оборудования.

В цифровом продвижении интернет-провайдера тратегия управления доверием состоит в открытом описании тарифов, понятной политики акций, доступном объяснении технических ограничений, публичной работе с отзывами, регулярных сервисных уведомлениях. Д. Аакер связывает капитал бренда с устойчивыми ассоциациями и доверием потребителя [6, с. 94]. В телеком-услугах доверие формируется медленнее, чем клики.

Таким образом, стратегии цифрового продвижения услуг интернет-провайдеров – это система выбора целевых сегментов, доказательств ценности, каналов контакта, аналитики и сервисных действий. Более перспективны стратегии геоадресного продвижения, сценарной упаковки тарифов, контентно-экспертной коммуникации, омниканального сопровождения заявки, удержания через данные, развития экосистемных услуг и AI-персонализации. Стратегия требует согласования с инфраструктурой, правовыми ограничениями и реальным качеством обслуживания и это способ управлять абонентским маршрутом на протяжении всего срока отношений с клиентом.

Список использованных источников

1. Воронин, А.Л. Формирование лояльности клиентов провайдера / А.Л. Воронин // Маркетинг и логистика. – 2025. – № 1. – URL: https://marklog.ru/ (дата обращения: 09.06.2026).

2. Гуриева, Л.К. Маркетинговые стратегии телеком-компаний / Л.К. Гуриева // Экономика и бизнес. – 2024. – № 5. – URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 09.06.2026).

3. Дмитриев, К.В. Нейросети в продвижении услуг связи / К.В. Дмитриев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2025. – № 1. – URL: https://mavriz.ru/ (дата обращения: 09.06.2026).

4. Романов, В.В. Стратегии цифровых сервисов / В.В. Романов. – Москва: Инфра-М, 2021. – 198 с.

5. Савельев, Р.Е. Маркетинг в эпоху 5G / Р.Е. Савельев // Маркетинг и логистика. – 2024. – № 3. – URL: https://marklog.ru/ (дата обращения: 09.06.2026).

6. Аакер, Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – Москва: Вильямс, 2021. – 448 с.

7. Дамиан, Р. Маркетинг в социальных сетях / Р. Дамиан. – Москва: Альпина, 2021. – 280 с.

8. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – 712 с.

9. Kingsnorth, S. Digital Marketing Strategy / S. Kingsnorth. – 2022. – 384 p.

10 .McKinsey. AI in Telecom 2024. – URL: https://www.mckinsey.com/ (date of access: 09.06.2026).

DIGITAL PROMOTION STRATEGIES FOR INTERNET SERVICE PROVIDER SERVICES

M. Shaga

Kuban state university,
Krasnodar, Russia

Digital promotion strategies for internet service providers are shaped by market, technological, and behavioral factors. The selection of strategies – ranging from geo-targeted promotion and marketing based on consumption scenarios to content-led expertise, omnichannel approaches, data-driven retention, ecosystem development, and AI-driven personalization – must account for the specific market's maturity, network availability, subscriber expectations, and actual service capabilities; these strategies should be viewed as a system for managing the subscriber journey throughout the entire relationship.

Key words: *promotion strategy; Internet service providers; geo-targeted promotion; omnichannel communication; customer retention; digital reputation; AI-based personalization.*

УДК 005

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНЖИНИРИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ НАУКОЕМКОГО ПРОИЗВОДСТВА

А.В. Шалаев, М.В. Сафронов

Сибирский государственный университет науки и технологий им.академика М.Ф. Решетнева,
г. Красноярск, Россия

В статье рассматривается проблема оценки эффективности инжиниринговых проектов в наукоемком производстве. Обосновывается необходимость совершенствования существующих инструментов, которые не в полной мере учитывают специфику таких проектов: высокую степень неопределенности, междисциплинарный характер и стратегическую значимость инноваций. Предлагается комплексная методика оценки, включающая последовательные этапы от формирования рабочей группы до принятия управленческого решения. Методика базируется на многофакторном анализе, охватывающем финансовые, ресурсные, инновационные, рисковые и социально-экономические аспекты проекта. Внедрение предложенного подхода позволяет повысить объективность и обоснованность управленческих решений, минимизировать риски и обеспечить устойчивое развитие предприятий наукоемкого сектора.

Ключевые слова: *инжиниринговые проекты, наукоемкое производство, оценка эффективности, методика оценки, управление проектами.*

В условиях активной государственной поддержки и стратегической важности технологического суверенитета, инжиниринговые проекты наукоемкого производства становятся ключевым драйвером инновационного

развития экономики. Однако их реализация сопряжена с рядом системных вызовов: длительными сроками исполнения, значительными капиталовложениями и высокой степенью неопределенности. Традиционные методы оценки эффективности, ориентированные преимущественно на финансовые показатели, часто оказываются недостаточными для таких сложных систем. Они не способны адекватно отразить долгосрочную стратегическую ценность, технологические риски и потенциал инноваций [1]. Таким образом, совершенствование инструментов оценки эффективности является необходимым условием для повышения качества управленческих решений и минимизации рисков в наукоемких отраслях.

В рамках проведенного исследования была разработана методика оценки эффективности инжиниринговых проектов (Рисунок 1).

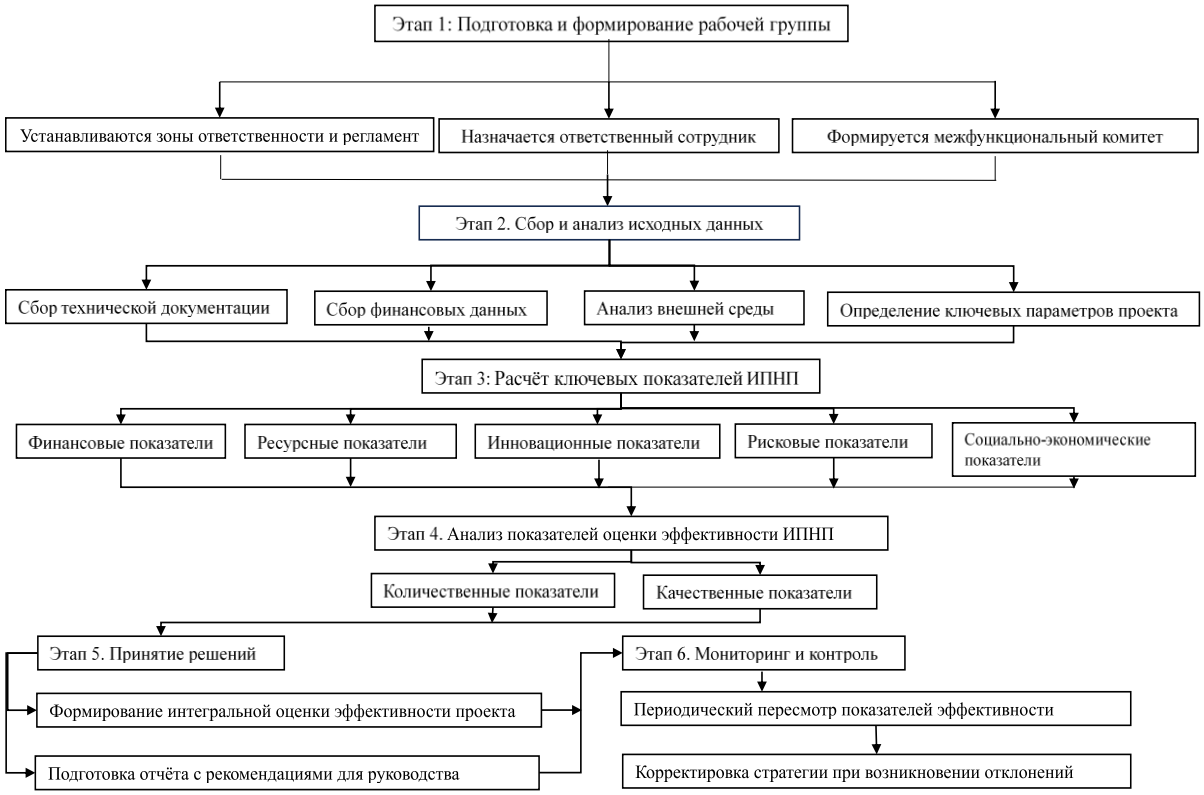


Рисунок 1 – Методика оценки эффективности инжиниринговых проектов

Предлагаемая методика представляет собой комплексный процесс, адаптированный к специфике наукоемкого производства. Она включает в себя следующие последовательные этапы:

Этап 1. Подготовка и формирование рабочей группы. Успех проекта напрямую зависит от качества работы на начальном этапе.

Устанавливаются зоны ответственности и регламент. Назначается руководитель проекта, обладающий необходимыми полномочиями и компетенциями. Создается меж функциональный комитет с участием представителей технического, финансового и бизнес-подразделений.

Этап 2. Сбор и анализ исходных данных. На этом этапе формируется объективная информационная база для принятия решений. Этап предполагает следующие мероприятия:

– Сбор технической документации, финансовых данных и анализ внешней среды.

– Определение ключевых параметров проекта: сроков, бюджета и уникальных инновационных решений.

Этап 3. Расчет ключевых показателей эффективности (КПЭ). Это центральный этап, на котором происходит количественная оценка проекта по пяти группам показателей:

Финансовые: NPV (чистая приведенная стоимость), IRR (внутренняя норма доходности), PP (срок окупаемости), ROI (рентабельность инвестиций) [2].

Ресурсные: загрузка мощностей, эффективность использования ресурсов.

Инновационные: степень новизны, патентоспособность.

Рисковые: вероятность наступления риска, ожидаемый ущерб от реализации риска.

Социально-экономические: влияние на занятость, экологическая безопасность.

Этап 4. Анализ показателей оценки эффективности (количественные и качественные). На основе рассчитанных КПЭ проводится их всесторонний анализ для формирования целостного представления о проекте.

4.1. Анализ количественных показателей

Проводится математическая обработка и интерпретация полученных данных. Система показателей оценки эффективности должна быть многоуровневой и учитывать различные аспекты реализации проекта. Ключевые количественные показатели:

Чистая приведенная стоимость (NPV). Разница между приведённой стоимостью ожидаемых денежных потоков и начальными инвестициями. Положительное значение NPV указывает на то, что проект создаст добавленную стоимость.

Внутренняя норма доходности (IRR). Ставка дисконтирования, при которой NPV проекта равна нулю. Проект считается привлекательным, если его IRR превышает стоимость капитала.

Рентабельность инвестиций (ROI). Показатель, демонстрирующий, сколько прибыли генерируется на каждый вложенный рубль, и являющийся ключевым индикатором общей рентабельности.

Срок окупаемости (Payback Period). Время, необходимое для возврата первоначальных инвестиций. Важен для оценки ликвидности, хотя и не учитывает временную стоимость денег [3].

Загрузка мощностей. Отражает степень использования имеющихся производственных активов, выявляя простои или дефицит ресурсов.

Эффективность использования ресурсов. Анализ использования трудозатрат, оборудования и материалов для выявления «узких мест» и оптимизации загрузки.

4.2. Анализ качественных показателей. Оцениваются нефинансовые аспекты, которые сложно измерить напрямую, но имеющие решающее значение для наукоемких проектов. Ключевые качественные показатели представлены ниже.

Степень новизны. Оценка уникальности продукта или технологии по сравнению с существующими на рынке аналогами.

Патентоспособность. Оценка потенциала ключевых технических решений для получения правовой охраны (патентов).

Вклад в развитие технологий. Оценка влияния проекта на общий технологический уровень предприятия и отрасли.

Вероятность риска. Качественная оценка вероятности наступления рисковых событий и их потенциального влияния на проект.

Уровень экономической устойчивости. Оценка способности проекта генерировать стабильный денежный поток в долгосрочной перспективе.

Влияние на занятость. Оценка количества создаваемых рабочих мест (прямых и косвенных).

Экологическая безопасность. Соответствие проекта экологическим стандартам и принципам устойчивого развития.

Развитие региона. Оценка мультипликативного эффекта от реализации проекта для экономики региона присутствия.

Для оценки этих критериев используются методы экспертных оценок, SWOT-анализ и сопоставление со стратегическими целями компании.

Этап 5. Принятие решения. На основе всех расчетов и анализов формируется интегральная оценка эффективности. Разработка системы весовых коэффициентов для каждого критерия (финансы, риски, инновации и т.д.). Нормализация данных и расчет сводного индекса эффективности. Результат представляется руководству в виде структурированного отчета с четкими рекомендациями: одобрить проект, запустить с корректировками или отказаться от него.

Этап 6. Мониторинг и контроль. После принятия решения запускается цикл непрерывного мониторинга: сбор данных, сравнение с плановыми КПЭ, анализ отклонений, разработка корректирующих действий, обновление планов.

Совершенствование инструментов оценки эффективности инжиниринговых проектов является ключевым фактором развития инновационной экономики. Предложенная комплексная методика позволяет преодолеть ограничения традиционных подходов за счет многофакторного анализа. Интеграция оценки рисков в общий аналитический блок обеспечивает более целостное и объективное восприятие проекта как системы взаимосвязанных финансовых, технологических и стратегических факторов. Внедрение данной методики способствует принятию более обоснованных управленческих решений и повышению конкурентоспособности предприятий наукоемкого производства в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. .Зайнулина, Д. Р. Формирование критериев оценки эффективности инновационных проектов. – Текст: электронный // URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46251206 (дата обращения: 11.06.2026)

2. Маркова В.Д., Алещенко Е.А. Экономика высокотехнологичного предприятия: Монография. – Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2020. – 215 с.

3. Маркелов, М. М. Оценка эффективности проектов: виды эффектов, критерии и методы. – Текст: электронный // URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36741787 (дата обращения: 11.06.2026).

IMPROVING THE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF ENGINEERING PROJECTS IN SCIENCE-INTENSIVE PRODUCTION

A.V. Shalaev, M.V. Safronov

Reshetnev University,
Krasnoyarsk, Russia

The article discusses the problem of evaluating the effectiveness of engineering projects in science-intensive production. It substantiates the need to improve existing tools that do not fully take into account the specifics of such projects, such as the high degree of uncertainty, the interdisciplinary nature, and the strategic importance of innovations. The article proposes a comprehensive evaluation methodology that includes sequential stages from the formation of a working group to the adoption of a management decision. The methodology is based on a multifactorial analysis that covers financial, resource, innovative, risk, and socio-economic aspects of the project. The implementation of the proposed approach allows for increased objectivity and validity of management decisions, minimization of risks, and sustainable development of enterprises in the knowledge-intensive sector.

Keywords: *engineering projects, science-intensive production, efficiency assessment, assessment methodology, and project management.*

УДК 65.012.6

АДАПТАЦИЯ ФРЕЙМВОРКОВ УПРАВЛЕНИЯ КИБЕРРИСКАМИ ПОД СПЕЦИФИКУ ГИБКИХ ПРОЕКТНЫХ МЕТОДОЛОГИЙ

С.С. Шахназарян, Е.В. Бондаренко

Кубанский государственный университет,
г. Краснодар , Россия

В статье рассматриваются подходы к адаптации фреймворков управления киберрисками для гибких методологий разработки. Анализируются барьеры традиционных моделей и предлагаются принципы интеграции безопасности в спринты. Обосновывается необходимость непрерывного управления рисками и культурных изменений для эффективного внедрения.

Ключевые слова: *управление киберрисками, гибкие методологии, DevSecOps, непрерывный мониторинг, организационная культура.*

Современная практика разработки программного обеспечения характеризуется повсеместным переходом к гибким методологиям, обеспечивающим высокую скорость поставки, адаптивность к изменениям требований и итеративный характер создания продукта. Однако управление киберрисками в таких условиях сталкивается с фундаментальным противоречием: традиционные фреймворки, такие как NIST Risk Management Framework, ISO/IEC 27005 и IS1/IS2, были спроектированы для каскадных моделей разработки с их статичным взглядом на систему, анализом рисков на крупных вехах и стремлением специфицировать все угрозы заранее . В гибких проектах, где функциональность меняется каждые несколько недель, а архитектура эволюционирует итеративно, подобный подход приводит к накоплению значительного технического долга в области безопасности, задержкам развёртывания и формированию так называемого «театра комплаенса» – формального соблюдения требований без реального снижения рисков. Актуальность проблемы адаптации фреймворков управления киберрисками под специфику гибких методологий обусловлена как растущей сложностью угроз, так и объективной необходимостью сохранения скорости разработки без ущерба для защищённости систем [1].

Фундаментальный конфликт между традиционным управлением рисками и гибкими методологиями проявляется в нескольких измерениях. Прежде всего, традиционные инструменты ориентированы на периодический, а не непрерывный анализ рисков: оценка безопасности проводится на определённых этапах жизненного цикла, тогда как гибкая разработка предполагает постоянное изменение кодовой базы, инфраструктуры и функциональности, каждая из которых может вносить новые уязвимости . Во-вторых, традиционные модели стремятся к исчерпывающей спецификации рисков до начала разработки, что противоречит самой логике итеративного создания продукта, где требования и архитектурные решения уточняются по мере накопления знаний. В-третьих, документация, генерируемая в рамках традиционных процессов, часто оказывается объёмной и трудно поддерживаемой в актуальном состоянии при высокой частоте изменений, характерной для гибких проектов. Исследования подчёркивают, что попытки применения каскадных подходов к управлению безопасностью в гибких средах приводят к тому, что разработчики и администраторы оказываются перегружены меняющимися приоритетами рисков, что ведёт к фрагментарным или незавершённым мерам защиты [2].

Ключевым направлением адаптации фреймворков выступает интеграция управления рисками непосредственно в цикл разработки. Суть заключается в переносе активности по оценке и снижению рисков на ранние стадии, что обеспечивает встраивание безопасности в продукт с самого начала, а не добавление её в качестве финального этапа. Практическая реализация этого принципа предполагает отображение фаз фреймворков, та-

ких как NIST RMF (Prepare, Categorise, Select, Implement, Assess, Authorise, Monitor), на этапы планирования релизов и спринтов гибкого проекта . Например, категоризация системы и выбор контрмер могут происходить на этапе планирования релиза, тогда как мониторинг и оценка становятся непрерывными процессами, встроенными в каждую итерацию. Такое отображение позволяет сохранить структурированность и системность фреймворка, не жертвуя гибкостью и скоростью [3].

Методологически адаптация фреймворков опирается на принципы, сформулированные в исследованиях гибкого управления безопасностью. Управление рисками должно быть простым, инклюзивным, разнообразным, креативным и непрерывным . Простота означает, что процесс оценки рисков должен быть понятен неспециалистам и укладываться в краткие, легко воспринимаемые артефакты, такие как одностраничная сводка рисков для руководства. Инклюзивность предполагает вовлечение всех участников команды – разработчиков, тестировщиков, архитекторов – в идентификацию и оценку рисков, а не делегирование этой функции исключительно специалистам по безопасности. Разнообразие подразумевает использование комбинации техник, включая анти-персоны, случаи неправильного использования, количество атак и автоматизированное сканирование уязвимостей, поскольку различные типы рисков лучше выявляются разными методами. Креативность отражает понимание того, что управление рисками – это деятельность, связанная с предсказанием будущего и воображением сценариев отказа, а не механическое следование чек-листам. Непрерывность означает, что оценка рисков не может быть разовым актом: она должна проводиться регулярно, синхронно со спринтами, с версионированием и отслеживанием изменений [4].

Практические фреймворки, разработанные для интеграции в гибкие процессы, демонстрируют эффективность такого подхода. Модель CAESAR8 (Continuous Agile Enterprise Security Architecture Review) предлагает нелинейный процесс непрерывной переоценки информационных рисков на основе чек-листа, охватывающего восемь доменов, которые часто становятся источниками сбоев безопасности. Оценки могут проводиться несколькими стейкхолдерами независимо, что позволяет учесть их неявное знание и предотвратить групповое мышление. Эмпирическая валидация с участием отраслевых экспертов показала, что CAESAR8 успешно решает реальные проблемы управления рисками, особенно в небольших организациях, где поддержание полноценной корпоративной архитектуры оказывается непомерно затратным. Другой подход, Dynamic Assurance Processes (DAP), разработанный для проектов с высокой степенью неопределённости, предполагает динамическую оценку рисков, адаптированную к текущему уровню зрелости проекта, и может дополнять любые другие процессы обеспечения безопасности, не заменяя их. DAP особенно эффективен в исследовательских и инновационных проектах, где полное следование формальным фреймворкам нецелесообразно в силу ограничений по времени и ресурсам [5].

Таким образом, адаптация фреймворков управления киберрисками под специфику гибких проектных методологий представляет собой многомерную задачу, требующую пересмотра временных горизонтов оценки рисков, форматов документации, ролей участников и организационной культуры. Традиционные фреймворки, такие как NIST RMF и ISO/IEC 27005, сохраняют ценность как источники структурированного знания о категориях рисков и контрмерах, но их применение в гибких проектах требует существенной модификации. Успешные подходы, включая отображение фаз фреймворков на спринты, непрерывный мониторинг с приоритизацией через отставание, а также использование гибких моделей оценки рисков, демонстрируют, что безопасность и скорость не являются взаимоисключающими.

Список использованных источников

1. Кравец, М.Ю. Методы управления командами разработки программного обеспечения на основе гибких методологий / М.Ю. Кравец. Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2024. – № 45 (544). – С. 21-27. – EDN: XGUDFC

2. Козловская, С.А. Метод «scrum» в управлении проектами / С.А. Козловская, Г.В. Деляев // Сфера услуг: инновации и качество. – 2022. – № 62. – С. 71-82. – EDN: TNJTZD

3. Саяпин О.В., Тиханычев О.В., Безвесильная А.А. Организационные проблемы реализации гибких подходов в разработке прикладного программного обеспечения // Программные продукты и системы. – 2022. – №4. – С. 533-540. – DOI: 10.15827/0236-235X.140.533-540 EDN: WURVUD

4. Притула, Р.Л. Как планировать работу команды при реализации крупного проекта на примере организации крупной конференции / Р.Л. Притула // Управление развитием персонала. – 2023. – № 3. – С. 242-248. – DOI: 10.36627/2619-144X-2023-3-3-242-248 EDN: LDSDCB

5. Трофимова, Н.Н. Современные методики повышения эффективности управления проектами / Н.Н. Трофимова // Этносоциум и межнациональная культура. – 2021. – № 4(154). – С. 122-133. – EDN: OLXLFP

ADAPTATION OF CYBER RISK MANAGEMENT FRAMEWORKS TO THE SPECIFICS OF FLEXIBLE PROJECT METHODOLOGIES

S.S. Shakhnazaryan, E.V. Bondarenko

Kuban State University,
Krasnodar, Russia

The article examines approaches to adapting cyber risk management frameworks for flexible development methodologies. Barriers to traditional models are analyzed, and principles for integrating security into sprints are proposed. The necessity of continuous risk management and cultural changes for effective implementation is substantiated.

Keywords: *cyber risk management, agile methodologies, DevSecOps, continuous monitoring, organizational culture.*

УДК 338.24

ИНТЕГРАЦИЯ ПРЕДИКТИВНОЙ АНАЛИТИКИ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ

С.С. Шахназарян, Е.В. Бондаренко

Кубанский государственный университет,
г. Краснодар , Россия

В статье рассматривается интеграция предиктивной аналитики и искусственного интеллекта в управление проектными рисками. Анализируются методологические подходы, включая ансамблевые модели и гибридные архитектуры. Выявлены ключевые барьеры внедрения: качество данных, интерпретируемость моделей и организационное сопротивление. Обоснована необходимость человеческого надзора над ИИ-решениями.

Ключевые слова: *проектное управление, предиктивная аналитика, искусственный интеллект, управление рисками, интерпретируемость моделей.*

Управление проектными рисками традиционно относится к числу наиболее сложных и ответственных задач в теории и практике проектного менеджмента, поскольку именно от своевременной идентификации, адекватной оценки и эффективной нейтрализации рисков в значительной степени зависит успех проекта. В условиях возрастающей сложности современных проектов, характеризующихся нелинейными взаимосвязями между многочисленными факторами, высокой динамикой изменений и значительной неопределённостью внешней среды, традиционные методы управления рисками, основанные на экспертных суждениях, исторических данных и статических инструментах, демонстрируют свою недостаточную эффективность [1]. Именно этим обстоятельством обусловлен растущий интерес исследователей и практиков к интеграции предиктивной аналитики и технологий искусственного интеллекта в систему управления проектными рисками, что открывает принципиально новые возможности для повышения точности прогнозирования, своевременности реагирования и обоснованности принимаемых решений.

Методологическая база интеграции искусственного интеллекта в управление проектными рисками опирается на широкий спектр алгоритмических подходов, среди которых центральное место занимают модели машинного обучения и глубоких нейронных сетей. Систематический обзор литературы, охватывающий исследования 2018–2024 годов, демонстрирует, что нейросетевые модели, включая сети с обратным распространением ошибки и радиальные базисные функции, применяются для оценки стоимости, прогнозирования сроков, оценки безопасности и контроля качества. Особого внимания заслуживают ансамблевые методы, объединяющие несколько алгоритмов для повышения устойчивости прогнозов. Экспериментальные исследования показывают, что объяснимые ансамблевые модели

машинного обучения достигают точности классификации рисков на уровне 96% при показателях точности и полноты около 95,8% и 95,6% соответственно, существенно превосходя традиционные модели, такие как логистическая регрессия, метод опорных векторов и случайный лес. Гибридные архитектуры, сочетающие глубокое обучение с графовой аналитикой, позволяют моделировать нелинейные взаимодействия между атрибутами проектов и достигать точности прогнозирования рисков до 98,83% . Ещё более высокие показатели демонстрируют специализированные архитектуры, такие как стековая двунаправленная сеть с долгой краткосрочной памятью, интегрированная с метаэвристической оптимизацией, которая обеспечивает точность прогнозирования рисков на уровне 99,2% и одновременно решает задачу оптимального распределения ресурсов [2].

Ключевым методологическим сдвигом, характеризующим современный этап развития предиктивной аналитики в проектном управлении, является переход от изолированного прогнозирования рисков к интегрированным системам поддержки принятия решений, в которых прогноз риска непосредственно влияет на оптимизацию управленческих воздействий. Исследователи подчёркивают, что традиционные подходы, рассматривающие прогнозирование и распределение ресурсов как независимые задачи, не позволяют в полной мере использовать потенциал предиктивной аналитики . Современные гибридные фреймворки обеспечивают тесную связь между прогнозной моделью, определяющей вероятные уровни риска, и оптимизационным модулем, который на основе этих прогнозов динамически перераспределяет ресурсы с учётом таких ограничений, как сложность проекта, давление сроков, опыт команды и технологическая неопределённость. Такая архитектура позволяет реализовать адаптивное управление, при котором система не просто информирует менеджера о рисках, но и предлагает конкретные корректировки плана, направленные на их минимизацию [3].

Несмотря на впечатляющие количественные результаты, достигаемые современными моделями, интеграция искусственного интеллекта в управление проектными рисками сталкивается с существенными барьерами, которые носят не только технический, но и организационный, и этический характер. Наиболее часто упоминаемой проблемой является качество данных: эмпирические исследования показывают, что 31,8% респондентов называют неполные, противоречивые или смещённые данные главным препятствием для эффективного использования ИИ в управлении рисками [4]. Вторым по значимости барьером выступает проблема интерпретируемости моделей, известная как «проблема чёрного ящика»: сложные нейросетевые архитектуры, демонстрирующие высокую точность, часто не позволяют понять, на основании каких именно факторов было принято то или иное решение. Это обстоятельство приобретает особую остроту в контексте управления рисками, где обоснованность и прозрачность решений являются критически важными для формирования доверия со стороны стейкхолдеров.

Эмпирические данные свидетельствуют о наличии значительного разрыва между потенциальной эффективностью ИИ-инструментов и их фактическим влиянием на качество управления рисками. Исследование, проведённое среди сотрудников консалтинговых организаций, выявило лишь слабую положительную корреляцию между восприятием эффективности ИИ и его прозрачностью (r = 0,2342), при этом 58,8% респондентов назвали наиболее критическим риском ошибки, вызванные решениями ИИ, а 49,0% – низкую прозрачность этих решений[5]. Более того, 31,4% участников выразили обеспокоенность предвзятостью алгоритмических решений и необходимостью их ручной корректировки. Эти данные убедительно демонстрируют, что без механизмов объяснимости и постоянного человеческого надзора искусственный интеллект может не снижать, а напротив, усугублять риски, связанные с принятием управленческих решений.

Таким образом, интеграция предиктивной аналитики и искусственного интеллекта в систему управления проектными рисками представляет собой динамично развивающееся направление, демонстрирующее значительный потенциал для повышения точности прогнозирования и обоснованности управленческих решений. Современные методологические подходы, включающие ансамблевые модели, гибридные архитектуры и интегрированные системы поддержки принятия решений, позволяют достичь высоких количественных показателей точности. Однако эффективность этих инструментов не является автоматической и зависит от решения комплекса проблем, связанных с качеством данных, интерпретируемостью моделей, квалификацией персонала и организационной готовностью к принятию ИИ-решений.

Список использованных источников

1. Епифанов В.А., Вольная С.А., Ахметов Д., Полин А.С. Искусственный интеллект в проектном управлении: автоматизация планирования и прогнозирования // ЕГИ. – 2026. – №2 (64). – С. 679-685. – EDN: ZGCKWW

2. Пронин, К.Н. Интеграция Process Mining и искусственного интеллекта для предиктивного управления бизнес-процессами / К.Н. Пронин, Д.С. Леонтьева. Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2026. – № 29 (632). – С. 39-45. – EDN: ICOXCB

3. Гусева М.Н., Брикошина И.С., Глебанов А.И. Перспективы использования искусственного интеллекта в проектном управлении // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 1(162). – С. 1002-1007. – DOI: 10.34925/EIP.2024.162.1.193 EDN: TZSLCS

4. Мызрова К.А., Захарова Ю.Н., Фадеева И.П., Качагина О.В. Особенности применения искусственного интеллекта в управлении проектами // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 4. – С. 1019-1036. – DOI: 10.18334/ce.19.4.122879 EDN: OHXWVQ

5. Вольная С.А., Ахметов Д., Полин А.С. Интеграция HR-маркетинга в систему управления проектной командой: теоретические предпосылки и практические решения // Russian Economic Bulletin. – 2025. – Том 8. № 6. – С. 380–395. – EDN: MAOXTN

INTEGRATION OF PREDICTIVE ANALYTICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE PROJECT RISK MANAGEMENT SYSTEM

S.S. Shakhnazaryan, E.V. Bondarenko

Kuban State University,
Krasnodar, Russia

The article examines the integration of predictive analytics and artificial intelligence into project risk management. Methodological approaches are analyzed, including ensemble models and hybrid architectures. The key barriers to implementation have been identified: data quality, model interpretability, and organizational resistance. The need for human oversight of AI solutions has been substantiated.
Keywords: *project management, predictive analytics, artificial intelligence, risk management, model interpretability.*

УДК 330

«ЛОВУШКА МАЛООБЕСПЕЧЕННОСТИ» КАК СОЦИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ ВОСПРОИЗВОДСТВА БЕДНОСТИ СРЕДИ РАБОТАЮЩЕГО НАСЕЛЕНИЯ

М.С. Шейхова, Е.А. Ковальчук

Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Ростовская область, Россия

В статье рассматривается феномен «ловушки малообеспеченности» – ситуации, при которой официальная занятость не только не выводит домохозяйство из бедности, но и создает структурные препятствия для повышения доходов. На основе анализа зарубежных и российских концепций выделены ключевые механизмы закрепления бедности. Обоснована необходимость различения «абсолютной» и «относительной» ловушки.
Ключевые слова: *малоимущие семьи, бедность занятого населения, работающие бедные, порог малообеспеченности.*

Парадокс современного рынка труда заключается в том, что наличие работы перестало быть гарантией достойного уровня жизни. Феномен «работающего бедного» фиксируется сегодня во всех развитых и развивающихся экономиках, однако российская специфика связана с особой конфигурацией социальной поддержки. В отличие от стран с универсальными пособиями, в России многие меры адресной помощи привязаны к порогу малообеспеченности, что порождает обратный стимул: переход на более высокооплачиваемую должность или дополнительная подработка могут лишить семью выплат, сделав ее чистое благосостояние неизменным или даже снизив его. Под «ловушкой малообеспеченности» понимается устойчивая конфигурация институциональных, экономических и психологиче-

ских факторов, которая воспроизводит статус бедного при сохранении или даже росте трудовых усилий.

Теоретические подходы к анализу. Ограничивающий подход: бедность как многомерное явление. Классическая традиция, восходящая к П. Таунсенду и П. Бурдье, настаивает на том, что бедность не сводима к денежному доходу[3]. «Ловушка» в этой перспективе – это не только отсутствие денег, но и невозможность поддерживать социально приемлемые стандарты потребления, участия и признания. Работающий бедный включен в трудовые отношения, но исключен из нормального социального обмена: он не может принять гостей, купить подарки детям, посетить врача платно. Ограничивающий подход показывает, что сама по себе занятость не снимает стигмы бедности – более того, она может усиливать переживание несправедливости, так как труд обесценивается.

Теория рационального выбора. С точки зрения рационального выбора, поведение бедного работающего является рациональным в условиях заданных ограничений. Если чистая выгода от дополнительного часа работы, с учетом потери трансфертов, роста налогов и транспортных издержек, оказывается ниже порога чувствительности, индивид отказывается от усилий. Однако эта рациональность «локальна» и ведет к глобально неоптимальному равновесию – закреплению бедности. Критики этого подхода справедливо указывают, что он игнорирует информационную асимметрию и когнитивные искажения: работающие бедные часто переоценивают риски потери пособий и недооценивают долгосрочные выгоды от карьерного роста[2].

Концепция «работающих бедных» на российском материале. В российской социологии (работы Н.Е. Тихоновой, М.А. Шабановой, П.М. Козыревой)[1] феномен работающей бедности долгое время оставался в тени безработицы. Ключевой вывод постсоветских исследований: отечественная бедность имеет не столько статусный или возрастной профиль, сколько «отраслевой» и «поселенческий». Работающие бедные концентрируются в бюджетной сфере (образование, культура, здравоохранение), в малых городах и селах, а также в секторе малого бизнеса без социальных гарантий. Именно эта пространственно-отраслевая привязка и создает ловушку – географическая и профессиональная мобильность для этих групп часто недоступна[3].

Структурные механизмы ловушки. На основе синтеза теоретических подходов можно выделить четыре взаимосвязанных механизма, которые закрепляют работающего индивида в зоне бедности. Первый механизм – эффект отсечки трансфертов. Большинство адресных пособий (на ребенка, жилье, компенсации) имеют пороговое значение дохода. Как только доход семьи превышает формальную границу малоимущности, выплаты прекращаются полностью, а не снижаются постепенно. Это создает ситуацию, при которой повышение заработка на 1–2 тысячи рублей оборачивается потерей пособий на 5–7 тысяч. Рациональный индивид в этих условиях избегает повышения дохода.

Второй механизм – нелинейность налогообложения и страховых взносов. Для работающего бедного каждая дополнительная единица дохода облагается полной ставкой подоходного налога и взносами, в то время как малоимущие часто имеют льготы по налогу на имущество и компенсацию коммунальных платежей. Эффективная предельная налоговая ставка для домохозяйства на границе бедности может приближаться к 80–100%.

Третий механизм – ограниченная горизонтальная мобильность. Работающие бедные часто сосредоточены в моногородах и депрессивных регионах, где отсутствуют альтернативные работодатели. Смена работы требует переезда, что предполагает стартовый капитал (аренда, залог, первое время без дохода), которого у семьи нет. Ловушка становится географической.

Четвертый механизм – институциональное недоверие. Длительное пребывание в зоне бедности порождает устойчивое недоверие к формальным институтам: банкам (нет кредитной истории), государству (пособия «отнимают»), работодателям (нет карьерных лифтов). Это недоверие блокирует легальные стратегии повышения дохода и толкает в теневую занятость, где социальная защита отсутствует полностью[4].

Типология ловушек. Теоретический анализ позволяет различать два основных типа ловушки малообеспеченности:

Абсолютная ловушка характерна для домохозяйств с доходом ниже прожиточного минимума. В этом случае даже полная занятость (часто на 1,5–2 ставки) не обеспечивает физического выживания. Семьи вынуждены прибегать к займам, натуральным обменам, помощи родственников. Любая потеря работы становится катастрофой.

Относительная ловушка охватывает домохозяйства с доходом на уровне 1–1,5 прожиточного минимума. Здесь формально семья не считается бедной по официальной статистике, но фактически исключена из многих практик потребления и досуга. Именно в этой зоне наиболее сильно проявляется эффект отсечки трансфертов, и именно здесь рациональное поведение индивида ведет к консервации статуса[5].

Существующие теоретические подходы оставляют ряд нерешенных проблем. Во-первых, практически не изучен гендерный аспект ловушки: пособия, как правило, оформлены на мать, что делает именно ее поведение «заложником» порогов. Во-вторых, слабо проработан психологический контур – как долгосрочное нахождение в ситуации «больше работаешь – не получаешь больше» меняет временные горизонты планирования и ценностные ориентации. В-третьих, практически отсутствуют исследования цифровых платформ и платформенной занятости как фактора, который может как разрушать ловушку (гибкий график, высокая часовая ставка), так и углублять ее (отсутствие соцпакета и гарантий).

Эмпирическая проверка представленных здесь механизмов требует особого дизайна: необходимы не столько массовые опросы, сколько биографические интервью и анализ административных данных (согласование баз данных о доходах и получении пособий).

Феномен «ловушки малообеспеченности» среди работающего населения является не случайным сбоем, а системным эффектом взаимодействия институтов рынка труда, социальной защиты и налогообложения. Теоретический анализ показывает, что занятость сама по себе не является лекарством от бедности – при определенной конфигурации институтов она становится механизмом ее воспроизводства. Различение абсолютной и относительной ловушек важно для дальнейшей эмпирической работы, а выделенные механизмы (отсечка трансфертов, налоговая нелинейность, пространственная ловушка, институциональное недоверие) могут служить операциональными гипотезами для будущих исследований.

Список использованных источников

1. Тихонова Н.Е. Социальная стратификация в современной России: опыт эмпирического анализа. – М.: Институт социологии РАН, 2019. https://www.civisbook.ru/files/File/socialnaya_stratifikacia.pdf

2. Шабанова М.А. Легитимность институтов и адаптивные стратегии населения // Социологические исследования. – 2020. – № 8. – https://ecsoc.hse.ru/data/2025/03/29/1962284955/ecsoc_t26_n2.pdf

3. Савченко П.А. Понятие социального капитала у П. Бурдье: трудности в интерпретации [Электронный ресурс] // Вопросы теории и практики журналистики. – 2020. – Т. 9, № 2. – С. 62-68. – DOI: 10.35854/2219-6242-2020-2-62-68. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-sotsialnogo-kapitala-u-p-burdie-trudnosti-v-interpretatsii

4. Дерюгин П.П., Милецкий В.П., Павлов А.В., Эсселевич Э.А. Социологическая диагностика цифрового капитала как фактора цифрового неравенства: апробация методологической модели [Электронный ресурс] // ДИСКУРС. – 2025. – Т. 11, № 5. – С. 105–125. – DOI: 10.32603/2412-8562-2025-11-5-105-125. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id= (если найдёте на eLibrary) или URL: https://discourse.elpub.ru/jour/article/view/

5. Великанов С.Е. Институциональное развитие системы социальной защиты в России [Электронный ресурс]: автореф. дис. … канд. социол. наук: 22.00.04. – Новочеркасск, 2009. – 20 с. – URL: https://mydisser.com/dfiles/54293213.pdf

«THE LOW-INCOME TRAP» AS A SOCIAL MECHANISM FOR THE REPRODUCTION OF POVERTY AMONG THE WORKING POPULATION

M.S. Sheikhova, E.A. Kovalchuk

Don State Agrarian University,
Persianovsky settlement, Rostov region, Russia

The article examines the phenomenon of the «low-income trap» – a situation where formal employment not only fails to lift a household out of poverty but also creates structural barriers to increasing income. Based on an analysis of foreign and Russian concepts, the key mechanisms that perpetuate poverty are identified. The necessity of distinguishing between the «absolute» and «relative» traps is substantiated.

Keywords: *low-income families, in-work poverty, working poor, poverty threshold / low-income threshold.*

УДК 338

ПРОИЗВОДСТВО ОРГАНИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ НА ЮГЕ РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

М.С. Шейхова, А.Р. Испусенова

Донской государственный аграрный университет, п. Персиановский, Россия

Статья посвящена исследованию экономических, социальных и бюджетных эффектов производства органической продукции в южных регионах России на примере Ростовской области. Рассматриваются ключевые аспекты развития органического сельского хозяйства, включая динамику роста сертифицированных хозяйств, сравнительную доходность органического и традиционного производства, а также влияние на занятость и развитие сельских территорий. Особое внимание уделено анализу роли государственной поддержки, включая субсидии на сертификацию и программы развития органического земледелия.

Ключевые слова: *органическое сельское хозяйство, Ростовская область, экономическая эффективность, социальное развитие территорий, бюджетный эффект.*

В условиях глобализации рынка и ужесточения экологических стандартов производство органической продукции становится не просто нишевым сегментом, а важным элементом конкурентоспособности аграрного сектора. Особую значимость данное направление приобретает для южных регионов России, где благоприятные климатические условия и развитая аграрная инфраструктура создают предпосылки для масштабного перехода на экологически чистые технологии земледелия [1, 4].

В этом контексте Ростовская область, являющаяся одним из ключевых аграрных центров страны, представляет собой уникальный пример для изучения экономических, социальных и бюджетных эффектов органического сельского хозяйства. Таким образом, актуальность темы обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов, определяющих как глобальные, так и региональные тренды в сельском хозяйстве [2].

Во-первых, мировой рынок органической продукции демонстрирует устойчивый рост. По данным FiBL и IFOAM его объем в 2023 году превысил 170 млрд. долл. Во-вторых, Ростовская область обладает уникальными конкурентными преимуществами для развития органического земледелия. В-третьих, переход на органическое сельское хозяйство способен решить ряд острых социально-экономических проблем региона [2].

Для оценки экономической эффективности органического производства применялись методы сравнительного анализа ключевых финансовых показателей. Результаты исследования представлены в таблице 1 (Таблица 1).

Таким образом, несмотря на более высокую себестоимость, органическое производство обеспечивает более высокую рентабельность за счет

ценовых премий. Для оценки социального эффекта проведены опросы среди фермеров (200 респондентов) – отношение к переходу на органику, основные трудности; потребителей (500 респондентов) – готовность платить больше за органическую продукцию [3].

Таблица 1. – Экономические показатели органического и традиционного сельского хозяйства в Ростовской области [1, 5]

Показатель	Органическое производство	Традиционное производство	Разница (%)
Средняя себестоимость, руб./га	32 500	25 000	+30%
Цена реализации, руб./т	18 000	12 000	+50%
Рентабельность, %	22%	15%	+7 п.п.
Затраты на сертификацию, руб./год	150 000	0	–
Экспортная цена, руб./т	25 000	16 000	+56%
Срок окупаемости, лет	3–5	2–3	+1–2

Источник. Данные составлено по данным: министерство сельского хозяйства и продовольствия Ростовской области. «Отчет о развитии органического земледелия в регионе», 2023 г.

В итоге сделаны следующие выводы: фермеры сдерживаются из-за высоких затрат, но почти половина рассматривает переход; потребители проявляют интерес, но цена остается ключевым барьером.

Так, несмотря на высокие стартовые затраты, земледелие обеспечивает экономическую, социальную и бюджетную выгоду в среднесрочной перспективе [1]. Это подтверждает анализ данных за период 2018-2024 года, где наблюдается устойчивая положительная динамика развития органического земледелия в Ростовской области.

Количество сертифицированных органических хозяйств увеличилось с 12 в 2018 году до 48 в 2023 году, что свидетельствует о среднегодовом темпе роста на уровне 32%. Особенно значительный скачок наблюдался после 2020 года, когда вступил в силу Федеральный закон № 280-ФЗ «Об органической продукции», создавший четкие правовые рамки для этого сектора [5].

Географическое распределение органических хозяйств показывает их концентрацию в северных и центральных районах области, где наиболее благоприятные почвенно-климатические условия. Лидерами по количеству органических производителей являются Миллеровский, Каменский и Тарасовский районы [5].

Сравнительный анализ доходности органического и традиционного производства по ключевым культурам выявил существенные различия в экономических показателях [4].

Так, органическое производство, несмотря на более низкую урожайность (в среднем на 20-25% ниже) и более высокую себестоимость (на 25-30% выше), демонстрирует существенно более высокую рентабельность благодаря значительным ценовым премиям (30-50% выше цен на традиционную продукцию). Особенно заметна разница в рентабельности при производстве овощей, где органические производители получают на 10 процентных пунктов более высокую прибыльность [2].

Развитие органического земледелия в Ростовской области оказывает значительное положительное влияние на социальную сферу сельских территорий. Органические хозяйства создают в среднем на 15-20% больше рабочих мест на единицу площади по сравнению с традиционными сельхозпредприятиями [1].

Проведенное исследование экономических, социальных и бюджетных эффектов производства органической продукции в Ростовской области позволяет сделать ряд важных выводов, имеющих как научное, так и практическое значение. Анализ развития органического сельского хозяйства в регионе за период 2018-2024 года демонстрирует устойчивую положительную динамику, свидетельствующую о значительном потенциале данного направления для устойчивого развития агропромышленного комплекса юга России [2].

Перспективы дальнейшего развития органического сельского хозяйства в Ростовской области связаны с необходимостью решения ряда системных задач. Ключевыми направлениями должны стать: развитие инфраструктуры сбыта органической продукции; совершенствование системы сертификации и контроля качества; развитие кооперации между производителями; повышение квалификации кадров для органического земледелия.

Список использованных источников

1. Стратегия развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 13.02.2021 № 327-р).

2. Иванов А.П. Органическое сельское хозяйство: экономика и управление / А.П. Иванов. – М.: Агропромиздат, 2023. – 284 с.

3. Отчет о развитии органического сельского хозяйства в Ростовской области за 2023 год / Минсельхоз Ростовской области. – Ростов-на-Дону, 2024. – 98 с.

4. Шейхова, М.С. Меры государственной поддержки агропромышленного производства в Ростовской области / М.С. Шейхова, С.Г. Шембергер // Аграрная наука и производство: новые подходы и актуальные исследования: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию со дня рождения доктора сельскохозяйственных наук, профессора, заслуженного деятеля науки РФ Бараникова Анатолия Ивановича: в 2 т. – Персиановский, 2026. – С. 252-255.

5. Шейхова, М.С. Производство органической продукции на Юге России: социально-экономический и бюджетный эффект / М.С. Шейхова, С.Г. Сафонова // Управленческий учет. – 2025. – № 9. – С. 153-159.

ORGANIC FOOD PRODUCTION IN THE SOUTH OF RUSSIA: PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

M. S. Sheikhova, A.R. Ispusenova

Don State Agrarian University,
Persianovsky settlement, Russia

The article is devoted to the study of economic, social and budgetary effects of organic production in the southern regions of Russia using the Rostov Region as an example. Key aspects of organic agriculture development are considered, including the growth dynamics of certified farms, comparative profitability of organic and traditional production, as well as the impact on employment and development of rural areas. Particular attention is paid to the analysis of the role of state support, including subsidies for certification and organic farming development programs.
Keywords: *organic agriculture, Rostov region, economic efficiency, social development of territories, budget effect.*

УДК 338.2

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

М.С. Шейхова, К.А. Долгополов

Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Россия

В статье рассмотрены показатели социально-экономического развития, проведен анализ развития Ростовской области за пять лет, выявлены отрасли с положительной и отрицательной динамикой. В сельском хозяйстве в 2026 г. прослеживается тенденция к снижению показателей. Для поддержки сельхозпроизводителей реализуются государственные программы.
Ключевые слова*: показатели, социально-экономическое развитие, регион, государственные программы.*

Набирающие рост процессы глобализации и введенные санкционные меры, направленные на изоляцию России в мировой экономической системе, требуют совершенствования процессов социально-экономического развития нашей страны. Развитие государства напрямую зависит от развития регионов, которые его образуют. Органами власти строятся планы развития всех регионов государства, при этом проводится анализ ресурсов каждой отдельной территории, обнаруживаются возможности развития, выявляются проблемы. Рассмотрим социально-экономическое положение Ростовской области. Ростовская область состоит из 463 муниципальных образования. Административным центром Ростовской области является город Ростов-на-Дону с населением свыше 1 миллиона человек, площадь области составляет 100,8 тыс. кв. км. Главное богатство области – её поч-

венные ресурсы. Сельскохозяйственные угодья занимают 8,5 млн. га, пашня – 5,9 млн. га, в том числе орошаемая 237,5 тыс. га. [5]

Развитие региона можно представить как комплексный процесс изменений его экологической, экономической, социальной, духовной, пространственной, политической сфер, приводящий к их качественным преобразованиям и, в конечном счете, к изменениям условий жизни самого человека. [4] Для комплексной оценки социально-экономического развития региона используются разные показатели. *Валовой внутренний продукт* – это показатель, отражающий рыночную стоимость всех конечных товаров и услуг, произведённых за год. Индекс промышленного производства – это экономический показатель динамики объёма промышленного производства, определяется в виде отношения текущего объёма производства к объёму в предыдущем году, в следующих отраслях: добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды. Индекс производства продукции сельского хозяйства – это показатель, рассчитываемый путем суммирования стоимости соответствующих видов продуктов растениеводства и животноводства в процентах к соответствующему периоду предыдущего года. Изменение объемов инвестиций в основной капитал в динамике, а также изменение объёма строительных работ в текущем периоде по сравнению с базовым, изменение товарной массы в текущем периоде по сравнению с предыдущим периодом характеризует индекс физического объема. Уровень зарегистрированной безработицы на конец периода – это отношение численности безработных, зарегистрированных в центрах занятости населения, к численности рабочей силы, выраженное в процентах. В таблице 1 представлены Основные социально-экономические показатели развития Ростовской области за пять лет в % к предыдущему году. Информационной базой явились данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) за 2021–2025 гг. [3] Из приведенной таблицы видно, что в обороте розничной торговли прослеживается положительная динамика. Также положительная динамика наблюдается на предприятиях добывающего сектора, по обеспечению электрической энергией, газом и паром, водоснабжения; водоотведения, организации сбора и утилизации отходов, деятельности по ликвидации загрязнений. При этом снижение сложилось на предприятиях по операциям с недвижимым имуществом, строительств, сельского хозяйства, обрабатывающих производств, торговли. Также стоит отметить снижение уровня зарегистрированной безработицы к концу 2025 года. По данным официального портала Правительства Ростовской области в январе-октябре 2025 года хозяйствами всех категорий произведено продукции сельского хозяйства на 342,6 млрд рублей или 84,7% к уровню января-октября 2024 года в связи со снижением объемов производства зерна (на 23,8%) и подсолнечника (на 37,3%), что обусловлено неблагоприятными погодными условиями, а также мяса (на 4%), молока (на 10,5%) и яиц (на 20,2%) в связи с уменьшением кормовой базы, обусловленной ЧС по природно-климатическому фактору, снижением поголо-

вья сельхозживотных и эпизоотической обстановкой. [1] В производстве продукции сельского хозяйства в 2026 г. также прослеживается тенденция к снижению. По данным Национального союза агростраховщиков производители сельскохозяйственной продукции Ростовской области в начале 2026 года получили более 1,86 млрд руб. страховых выплат по договорам агрострахования с господдержкой из-за засухи и заморозков, которые привели к гибели посевов на больших площадях. Для поддержки сельхозпроизводителей на реализацию государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» в Ростовской области в 2026 году предусмотрено выделить 5 422 648,4 тыс. рублей. Также хочется отметить, что в 2026 г. Ростовская область заняла третье место среди субъектов РФ по объему инвестиций в активные проекты в отрасли агропромышленного комплекса. В регионе реализуется 22 таких проекта на общую сумму свыше 133 млрд руб. В частности, в Ростовской области холдинг «Династия» реализует проект строительства многопролетных теплиц со стеклянным покрытием и системой ассимиляционного освещения. Инвестиции оцениваются в 22,7 млрд руб., проектная мощность составит 43 000 т овощей в год, основной культурой станут огурцы. Для обеспечение роста валового регионального продукта и инвестиций в основной капитал действует Государственная программа Ростовской области «Экономическое развитие и инновационная экономика», на реализацию которой в 2026 году предусмотрено 1 113 236,4 тыс. руб., сводной бюджетной росписью – 1 065 120,9 тыс. руб. [1]

Таблица 1 – Основные социально-экономические показатели развития Ростовской области (в % к предыдущему году)

№	Наименование показателя	Ед. изм	2021	2022	2023	2024	2025
1	Валовой внутренний продукт	%	104,9	100,1	104,5	100,4	96,6
2	Индекс промышленного производства, в том числе индекс производства по видам деятельности:	%	108,7	107,8	102,0	104,7	100,1
	добыча полезных ископаемых	%	127,4	94,5	92,6	102,1	100,2
	обрабатывающие производства	%	108,4	110,5	118,6	108,6	94,5
	обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	%	105,1	107,9	108,5	110,2	114,3
	водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов,	%	105,7	86,7	101,2	115,0	117,8

Окончание табл. 1

	деятельность по ликвидации загрязнений						
3	Индекс производства продукции сельского хозяйства	%	107,4	110,1	106,5	79,3	83,1
4	Индекс физического объема инвестиций в основной капитал	%	114,0	102,1	123,3	102,4	100,5
5	Индекс физического объема работ, выполненных по виду деятельности «Строительство»	%	142,6	101,9	117,4	101,1	90,2
6	Ввод в действие общей площади жилых домов с учетом жилых домов на участках для ведения садоводства	%	101,6	100,7	109,6	99,6	93,7
7	Индекс физического объема оборота розничной торговли	%	110,2	98,0	109,6	111,5	104,7
8	Индекс физического объема платных услуг населению	%	110,8	104,9	104,5	106,0	103,5
9	Реальные располагаемые денежные доходы населения	%	103,9	101,5	107,6	109,9	105,6
10	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата	%	109,7	113,9	115,0	118,2	113,9
11	Уровень зарегистрированной безработицы на конец периода, в % к численности рабочей силы	%	0,8	0,5	0,4	0,3	0,3

Для обеспечение роста валового регионального продукта, роста инвестиций в основной капитал действует Государственная программа Ростовской области «Экономическое развитие и инновационная экономика». На реализацию данной программы в 2026 году предусмотрено 1 113 236,4 тыс. рублей, сводной бюджетной росписью – 1 065 120,9 тыс. рублей. [1]

Список использованных источников

1. Официальный портал Правительства Ростовской области www.donland.ru

2. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства РФ https://mcx.gov.ru/

3. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт Rosstat.gov.ru

4. Калинникова И.О. Управление социально-экономическим потенциалом региона: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. –240 с.

5. Шейхова М.С Адаптивно – сценарное прогнозирование трудовых ресурсов сельского хозяйства Ростовской области / Сафонова С.Г, Шейхова М.С., Сафонова С.Г, Сердюкова Я.П. // Московский экономический журнал. – 2025. – Т. 10. № 1

ANALYSIS OF SOCIOECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ROSTOV REGION

M.S. Sheykhova, K.A. Dolgopolov

Don state agrarian university,
Persianovski, Russia

The article examines markers of socio-economic development, analyzes the development of the Rostov region over the last five years, and identifies industries with positive and negative dynamics. In agriculture, a downward trend is expected in 2026. Government programs are being implemented to support agricultural producers.
Key words: *markers, socio-economic development, region, government programs.*

УДК 331.5

ПРОБЛЕМЫ БЕЗРАБОТИЦЫ И ЕЕ УРОВЕНЬ В РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

М.С. Шейхова, А.А. Долгополов

Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Россия

В статье рассматриваются понятие и виды безработицы. Автором проанализирован уровень безработицы Ростовской области в период с 2020 г. по 2026 г. Выявлено, что в Ростовской области наблюдаются низкие показатели безработицы, при этом существует конкуренция за рабочие места, а поиск работы занимает длительный период. Государство поддерживает трудоспособное население, реализуя программу «Содействие занятости населения».
Ключевые слова*: безработные, виды и формы безработицы, уровень безработицы, меры поддержки.*

В настоящее время в экономической политике Российской Федерации наблюдаются положительные изменения, уровень безработицы в стране снизился за последние пять лет, но рынок труда все еще нестабилен. Безработица – это социально-экономическое явление, когда граждане хотят трудиться, но не имеют работы. Она напрямую связана с возникающим дисбалансом между спросом и предложением на рынке труда, с одной стороны, и колебаниями в размере оплаты труда, с другой стороны [2]. В России уровень безработицы рассчитывает Росстат по методологии Международной организации труда (МОТ). Для расчёта используют формулу: Уровень безработицы (%) = Численность рабочей силы / Численность безработных × 100%

К безработным относятся лица в возрасте 15 лет и старше, которые в рассматриваемый период удовлетворяли одновременно следующим критериям: не имели работы (доходного занятия); занимались поиском работы в течение последних четырех недель, используя при этом любые способы;

были готовы приступить к работе в течение обследуемой недели. К безработным относятся также лица, которые в рассматриваемый период не имели работы, но договорились о сроке начала работы (в течение 2 недель после обследуемой недели) и не продолжали дальнейшего ее поиска; не имели работы, были готовы приступить, но не искали работу, так как ожидали ответа от администрации или работодателя на сделанное ранее обращение. При этом период ожидания ответа не должен превышать один месяц. Обучающиеся, пенсионеры и инвалиды учитывались в качестве безработных, если они не имели работы, занимались поиском работы и были готовы приступить к ней [4]. То есть безработными могут считаться и студенты, и пенсионеры, занятые поиском работы. А вот нежелающие работать люди не причисляются к безработным, даже если они трудоспособного возраста. Различают несколько видов безработицы в зависимости от причин ее вызвавших. Фрикционная безработица – это временная незанятость, связанная с поиском нового рабочего места. Может быть вызвана сменой места жительства, получением дополнительного образования, семейными обстоятельствами. Структурная безработица возникает из-за несовпадения спроса и предложения рабочей силы определенной квалификации на рынке труда. Причинами данного вида безработицы может быть, например, переход с ручного труда на автоматизированный или перенос производства в другой регион. Циклическая безработица – это потеря работы, связанная с циклическим характером развития рыночной экономики, возникает при сокращении штата предприятий или их закрытии. Сезонная безработица вызвана сезонным характером труда в некоторых отраслях экономики (строительство, сельское хозяйство, туризм).

Основные формы безработицы: скрытая и открытая. Скрытая безработица не отражается в официальной статистике. Люди, находящиеся в длительном неоплачиваемом отпуске или работающие в режиме неполной занятости, не считаются безработными. Открытая безработица – это безработица, при которой человек не трудоустроен. Она делится на два типа: регистрируемый, при котором человек официально стоит на учёте в центре занятости, и нерегистрируемый, при котором человек ищет работу, но не обращается в центр занятости.

Для снижения уровня безработицы на территории Российской Федерации реализуется государственная программа «Содействие занятости». Основные показатели, которые должны быть достигнуты при реализации программы к 2030 г.: снижение уровня регистрируемой безработицы; оптимальное отношение максимального размера пособия по безработице гражданам пенсионного возраста к величине прожиточного минимума трудоспособного населения; оптимальное отношение максимального размера оплаты труда к величине прожиточного минимума трудоспособного населения. Цели государственной программы Российской Федерации: непревышение к 2030 году значения уровня регистрируемой безработицы более 1 процента; создание условий для формирования культуры безопас-

ного труда и повышение эффективности мер, направленных на сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности [1].

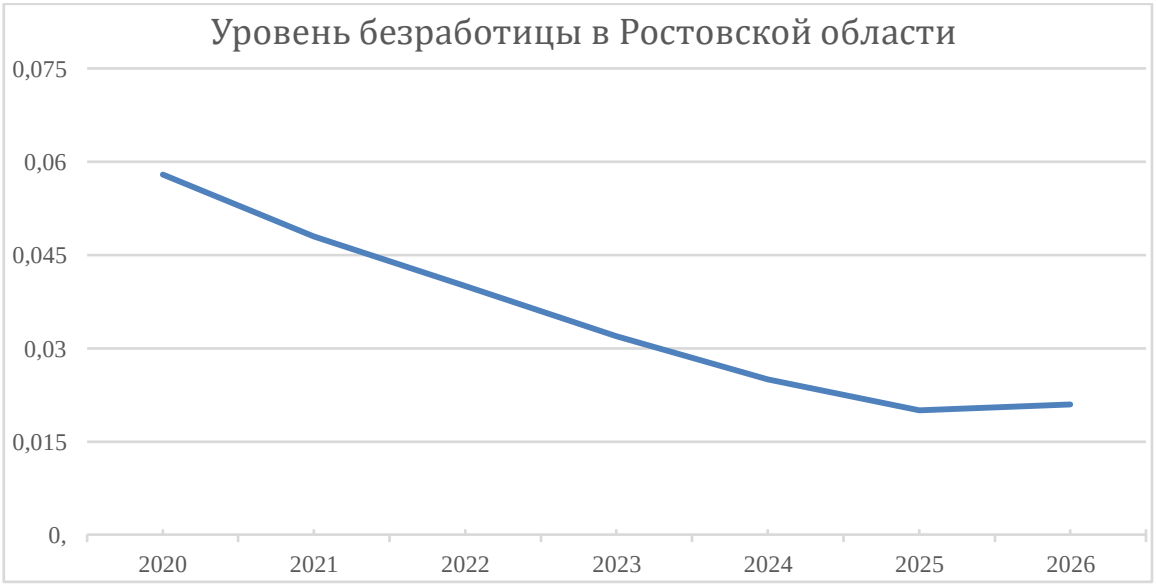


Рисунок 1 – Уровень безработицы в Ростовской области.

Стоит отметить, что на данный момент уровень регистрируемой безработицы снижается с каждым годом. Это можно увидеть на примере Ростовской области, где наблюдается постепенное снижение показателя безработицы: в 2020 г. – 5,8 %, в 2021 – 4,8%, в 2022 г. -4,0%, в 2023г. – 3,2%, в 2024 г. -2,5%, в 2025г. – 2,0 %. По данным Ростовстата общая безработица Ростовской области на основе данных за декабрь 2025 года – февраль 2026 года составляла 2,1%. По прогнозам регионального министерства труда, эти показатели должны сохраниться на уровне 2025 года до конца 2026 года. На рисунке 1 представлены данные по безработице Ростовской области за 2020-2026 гг. Среди восьми субъектов Южного федерального округа Ростовская область находится на четвертом месте по уровню безработицы: самый низкий уровень безработицы в 2026 г. был зафиксирован в Республике Калмыкия – 1,9 %, в Астраханской области и Республике Крым уровень безработицы составил 2 %, Ростовская область и Севастополь – 2,1%, в Республике Адыгея уровень безработицы составил 2,2%, в Краснодарском крае – 2,3 %, в Волгоградской области – 3 %. Хотя в 2026 году в Ростовской области наблюдаются низкие показатели безработицы, все равно сохраняются проблемы, связанные с высокой конкуренцией за рабочие места и длительным поиском работы. В 2026 г. объявили о планируемом сокращении своих сотрудников такие крупные организации, как ОАО «РЖД» и ФНС. Также планируют закрыть часть своих магазинов следующие компании: “Лэтуаль”, “Gloria Jeans”, “Ostin Sela”, “Zarina”, “Befree”, “Love Repablic” и некоторые другие, представленные в Ростовской области. Кроме того, изменения в потребительских предпочтениях и технологиях производства требуют адаптации работников к новым реали-

ям, что также влияет на региональный рынок труда и уровень безработицы. [5] В связи с чем уровень безработицы может измениться, а гражданам нужна будет поддержка со стороны государства. Меры поддержки трудоспособного населения Ростовской области от государства проявляются в реализации программы «Содействие занятости населения». На её реализацию в 2026 году предусмотрено 2 082 866,2 тыс. рублей. Социальная поддержка безработных также заключается в выплате пособий тем, кто обратился в центр занятости населения и встал на учёт. Размеры минимальной и максимальной величин пособия по безработице индексируются один раз в год с 1 февраля, исходя из индекса роста потребительских цен за предыдущий год. На 01.02.2026 минимальный размер пособия в Ростовской области составляет 1863 рубля. Стандартное пособие – 15886 рубля в первые три месяца безработицы, которое также выплачивается гражданам предпенсионного возраста, впервые ищущим работу и впервые признанным безработными детям-сиротам, детям, оставшимся без попечения родителей, лицам из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Размер максимальной величины пособия по безработице во втором 3-месячном периоде выплаты составляет 6209 рубля. [3] В течение двух недель после увольнения по сокращению штата человеку необходимо встать на учет в центр занятости населения. Несмотря на большую работу по управлению безработицей в Российской Федерации наблюдается низкая информированность граждан о реализации государственных программ на территории Российской Федерации, направленных на борьбу с безработицей.

Список использованных источников

1. Государственная программа Российской Федерации «Содействие занятости населения», https://mintrud.gov.ru/ministry/programms

2. Бурковский П., Мамий С.А., Бочкова Т.А. Безработица и ее типы. проблемы безработицы в России // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 12 (138).

3. Официальный портал Правительства Ростовской области www.donland.ru

4. Труд и занятость в России. 2025: Стат.сб./Росстат – М., 2025 – 172 с.

5. Шейхова М.С Адаптивно – сценарное прогнозирование трудовых ресурсов сельского хозяйства Ростовской области / Сафонова С.Г, Шейхова М.С., Сафонова С.Г, Сердюкова Я.П. // Московский экономический журнал. – 2025. – Т. 10. № 1.

PROBLEMS OF UNEMPLOYMENT AND ITS LEVEL IN THE ROSTOV REGION

M.S. Sheykhova, A.A. Dolgopolov

Don state agrarian university,
Persianovski, Russia

The article discusses the concept of unemployment and analyzes its types. It also examines the unemployment rate in the Rostov Region from 2020 to 2026. We have found that the Rostov Region has low unemployment rates, however the job market is still competitive. Finding a job is time consuming for the average person. The govern-

ment supports the working-age population through the «Employment Promotion» program.

Key words: *the unemployed, types of unemployment, unemployment rate, unemployment reduction.*

УДК 347.51

ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ГОСУДАРСТВА ЗА ПРИЧИНЕННЫЙ ВРЕД И ПРОБЛЕМЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

А.У. Шемелев[1], Д.С. Тураева[1], З.Д. Хабиева[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье исследуется гражданско-правовая ответственность государства за вред, причиненный государственными органами, органами местного самоуправления и их должностными лицами. Основное внимание уделено не только основаниям возникновения соответствующего обязательства, но и механизму его реализации. Рассматриваются государство и муниципальное образование как субъекты ответственности, правовое положение казны, процедурные стадии предъявления и исполнения требований о возмещении вреда.

Ключевые слова: *гражданско-правовая ответственность, государство, государственные органы, органы местного самоуправления, должностное лицо, возмещение вреда.*

Ответственность публичной власти за причиненный частному лицу вред является одним из показателей реальности принципа правового государства. В гражданском праве данная идея получает конкретное имущественное содержание. Нарушение прав гражданина или организации властным решением не должно оставаться исключительно предметом административного или судебного контроля. При наличии предусмотренных законом условий возникает обязанность восстановить имущественную сферу потерпевшего.

Современная конструкция при этом значительно сложнее обычного деликта. Действие совершает конкретный государственный орган или должностное лицо, субъектом имущественной ответственности становится публично-правовое образование, а выплата производится за счет казны. Еще сложнее квалифицировать ситуацию, когда вред вызван не нарушением, а законным осуществлением публичных полномочий.

Цель исследования состоит в выявлении особенностей механизма гражданско-правовой ответственности государства и проблем, препятствующих эффективному возмещению вреда.

Современное положение государства в гражданском обороте формировалось постепенно. Исторически публичная власть обладала значитель-

ными преимуществами перед частным лицом, а сама возможность взыскания причиненных ею убытков была ограничена. Расширение частноправовой ответственности связано с признанием равенства участников имущественных отношений и конституционным закреплением права на возмещение вреда.

К.С. Шемелев, исследуя этот процесс, приходит к выводу, что «современное законодательство установило принцип, ранее не существовавший в российском законодательстве в качестве самостоятельного, – принцип гражданской ответственности государства» [1, с. 98].

Действующая модель исходит из нескольких взаимосвязанных положений. Возмещению подлежит вред, вызванный незаконной властной деятельностью. Ответственность распространяется не только на действие, но и на бездействие, а также на издание незаконных актов. При этом имущественная обязанность переносится с непосредственного причинителя на Российскую Федерацию, субъект РФ либо муниципальное образование.

Подобная конструкция оправданна природой властных полномочий. Должностное лицо действует не как автономный участник оборота, а реализует компетенцию публичного образования. Следовательно, риск ненадлежащей организации публичной деятельности не может полностью переноситься на гражданина, столкнувшегося с незаконным решением.

Одной из наиболее устойчивых проблем остается смешение трех элементов: причинителя вреда, субъекта обязанности по его возмещению и источника выплаты.

Статьи 1069 и 1070 ГК РФ предусматривают возмещение за счет казны Российской Федерации, субъекта РФ или муниципального образования. Однако формулировка «за счет казны» не превращает казну в самостоятельного участника правоотношения.

С. П. Шапошников занимает по этому вопросу последовательную позицию: «казна публичного образования является объектом гражданского права в правоотношениях по возмещению вреда, причинённого представителем публичного образования» [2, с. 146].

Данное разграничение имеет практическое значение. Субъектом обязанности является публично-правовое образование. Государственный или муниципальный орган может выступать от его имени, а казна представляет имущественную основу исполнения обязательства. Поэтому выражения об «ответственности казны» способны искажать юридическую конструкцию.

Такая позиция позволяет объяснить и ситуацию с органами местного самоуправления. Если орган действует от собственного имени в обычном гражданском обороте, вопрос ответственности решается применительно к его правовому положению. Если же он реализует публичную компетенцию муниципального образования, имущественные последствия относятся к соответствующему публично-правовому образованию.

На наш взгляд, четкое разделение указанных категорий должно сохраняться и на стадии судебного взыскания. Потерпевший предъявляет материальное требование не к абстрактной казне, а к публично-правовому

образованию, отвечающему принадлежащим ему имуществом в установленных законом пределах.

Наличие материального права на возмещение еще не означает его автоматической реализации. Между причинением вреда и фактическим получением денежных средств находится целая последовательность юридически значимых действий.

А.Х. Нуриев рассматривает данный механизм как гражданско-правовую процедуру. По его определению, «первым таким свойством является стадийность, то есть деление правоотношения по привлечению государства к гражданско-правовой ответственности на стадии» [3, с. 167].

Автор выделяет причинение вреда, досудебное урегулирование, судебное разрешение спора, обжалование и исполнение решения. Некоторые этапы являются факультативными. Например, досудебное обращение обязательно только тогда, когда это непосредственно установлено законодательством.

Процедурный взгляд выявляет слабое место всей системы. Эффективность ответственности определяется не только качеством материальной нормы. Если потерпевшему сложно определить представителя государства, доказать основание требования или добиться исполнения решения, формально существующая гарантия существенно теряет практическую ценность.

Особенно важна последняя стадия. Судебное признание обязанности государства не восстанавливает имущественную сферу само по себе. Юридический результат достигается тогда, когда решение реально исполнено. Поэтому материальные и процедурные элементы ответственности государства нельзя рассматривать изолированно.

Отдельную проблему составляет ущерб, возникающий вследствие правомерного осуществления властных полномочий. Общая возможность его возмещения закреплена пунктом 3 статьи 1064 ГК РФ, а специальное значение для деятельности публичных органов имеет статья 16.1 ГК РФ.

Р.Р. Садриева отмечает принципиальное отличие этой конструкции от генерального деликта: «в данном случае нет противоправного действия».

Отсутствует и вина как традиционное условие ответственности. Более того, компенсация возможна не во всех случаях причинения правомерного ущерба, а только тогда, когда соответствующее основание и порядок предусмотрены законом. Автор также обращает внимание на терминологию статьи 16.1 ГК РФ. Законодатель использует понятие компенсации ущерба, а не полного возмещения убытков.

Это различие нельзя считать исключительно лингвистическим. Если государственный орган действует законно, применение к нему категории ответственности в строгом смысле вызывает возражения. Нет правонарушения, за которое должна последовать гражданско-правовая санкция. Возникает другая задача: распределить имущественные последствия публично необходимого поведения так, чтобы они не были полностью возложены на случайно пострадавшее частное лицо.

Поэтому статья 16.1 ГК РФ формирует скорее компенсационную, чем деликтную модель. Ее дальнейшее развитие связано не с расширением по-

нятия противоправности, а с определением справедливых случаев и пределов принятия государством имущественного риска правомерной публичной деятельности.

Если вред причинен незаконным решением или действием государственного органа, возникает еще один вопрос. Первоначальное возмещение производится публичным образованием, но конкретное нарушение может быть результатом виновного поведения должностного лица. От установления его вины зависит возможность последующего регрессного требования.

Б.Р. Рысбекова обращает внимание на недостаточность критериев, позволяющих определить виновность государственного служащего, и рассматривает эту проблему в сравнительно-правовом контексте. Исследование законодательства России, Кыргызстана и других государств показывает различия как в источниках выплаты, так и в механизмах последующего возложения имущественных последствий на непосредственного причинителя.

Особый интерес представляет практическое предложение автора: «целесообразно учредить специализированные финансовые фонды для возмещения вреда, который был причинен незаконными решениями, а также неправомерными действиями или бездействием со стороны государственных органов и должностных лиц» [4, с. 87].

Список использованных источников

1. Шемелев К.С. Отечественное законодательство о возмещении убытков, причиненных государственными органами и их должностными лицами, на современном этапе развития // Вестник Омского юридического института. – 2016. – С. 97–101.

2. Шапошников С.П. Казна как объект взыскания при наступлении ответственности государства в гражданско-правовых обязательствах // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2014. – № 10 (113). – С. 144–155.

3. Нуриев А.Х. Привлечение государства к гражданско-правовой ответственности как юридическая процедура гражданского права // Аспирантский вестник. – С. 167–181.

4. Рысбекова Б.Р. Проблемные вопросы возмещения вреда, причиненного должностными лицами государственных, в том числе правоохранительных органов // Правовая парадигма. – 2025. – Т. 24. № 1. – С. 86–91. – DOI 10.15688/lc.jvolsu.2025.1.12.

CIVIL LIABILITY OF THE STATE FOR INJURY CAUSED AND PROBLEMS OF ITS IMPLEMENTATION

A.U. Shemelev[1], D.S. Turaeva[1], Z.D. Khabieva[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Oil Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the civil liability of the state for damage caused by state bodies, local self-government bodies and their officials. The main focus is not only on the grounds for the emergence of the relevant obligation but also on the mechanism for its

implementation. The state and the municipal entity are considered as subjects of liability, the legal status of the treasury, and the procedural stages of filing and enforcing claims for compensation for damage.
Keywords: *civil liability, state, government bodies, local self-government bodies, official, compensation for harm.*

УДК 347.51

ПРОБЛЕМЫ ОСНОВАНИЙ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ВРЕД, ПРИЧИНЕННЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ И ОРГАНАМИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

А.У. Шемелев[1], Д.С. Тураева[1], З.Д. Хабиева[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматриваются основания гражданско-правовой ответственности за вред, причиненный государственными органами, органами местного самоуправления и их должностными лицами. Проанализировано значение незаконности властного поведения, вреда, причинной связи и вины для возникновения обязательства по его возмещению. Особое внимание уделено проблеме определения субъекта ответственности и взысканию денежных средств за счет казны соответствующего публично-правового образования. Рассмотрено распределение бремени доказывания противоправности действий органов публичной власти.
Ключевые слова: *гражданско-правовая ответственность, государственные органы, органы местного самоуправления, возмещение вреда.*

Право на возмещение государством вреда, причиненного незаконными действиями или бездействием органов государственной власти и их должностных лиц, закреплено в статье 53 Конституции РФ. В гражданском законодательстве данная гарантия развивается прежде всего в статьях 16 и 1069 ГК РФ. Однако наличие нормативной основы само по себе не устраняет сложностей, возникающих при определении оснований ответственности, надлежащего ответчика и порядка реального получения присужденной суммы.

Специфика рассматриваемых отношений обусловлена публичным статусом причинителя. Незаконное решение принимает орган или его должностное лицо, тогда как имущественные последствия в предусмотренных законом случаях возлагаются на Российскую Федерацию, субъект РФ либо муниципальное образование. Дополнительная проблема возникает при правомерном причинении ущерба. В такой ситуации отсутствует противоправность, но частное лицо может понести потери вследствие действий, совершенных в публичных интересах.

Цель статьи состоит в выявлении проблем оснований ответственности публично-правовых образований за причиненный вред и разграничении деликтной ответственности и компенсации ущерба, возникшего вследствие правомерного осуществления властных полномочий.

Статья 1069 ГК РФ устанавливает специальное правило для вреда, возникшего вследствие незаконных действий или бездействия государственных органов, органов местного самоуправления и их должностных лиц. К соответствующим случаям относится и издание акта, не соответствующего закону или иному правовому акту.

Основание такого обязательства имеет деликтную природу. Для возмещения требуется установить вред, противоправность властного поведения и причинную связь. Вопрос о вине имеет более сложное содержание и зависит от особенностей конкретного правоотношения.

Р.А. Мерзликина и Э.В. Молчанова обращают внимание на специальный характер рассматриваемого деликта и отмечают, что «ответственность публично-правовых образований наступает только в том случае, если вред был причинен при осуществлении властной деятельности, реализации публичных функций» [1, с. 92].

Данный критерий имеет принципиальное значение. Само участие государственного или муниципального органа в правоотношении еще не позволяет применять статью 1069 ГК РФ. Необходимо установить связь причиненного вреда с осуществлением публичных полномочий. Если орган действует как обычный участник имущественного оборота, специальный режим ответственности публичной власти утрачивает основание.

Не менее сложной остается противоправность. В обычных деликтных отношениях гражданско-правовая доктрина допускает презумпцию противоправности причинения вреда. Применительно к властным актам такой подход используется иначе. Потерпевшему приходится обосновывать незаконность решения, действия или бездействия органа. Подобное распределение бремени доказывания ставит гражданина или организацию в более сложное процессуальное положение, поскольку значительная часть документов и сведений о принятии властного решения первоначально находится у публичного субъекта.

Специфика статьи 1069 ГК РФ особенно отчетливо проявляется в несовпадении непосредственного причинителя вреда и субъекта, за счет имущества которого производится возмещение. Незаконное действие может совершить должностное лицо конкретного ведомства, но выплата осуществляется за счет казны Российской Федерации, субъекта РФ или муниципального образования.

И.А. Карташова справедливо выделяет практическую проблему определения надлежащего участника судебного разбирательства. По ее оценке, «серьезной проблемой для граждан, чьи права и законные интересы были нарушены незаконными действиями органов власти, становится правильное определение ответчика» [2, с. 39].

Проблема вызвана сочетанием гражданского и бюджетного регулирования. Статья 1071 ГК РФ предусматривает выступление соответствующих финансовых органов от имени казны, если такая обязанность не возложена на другой орган, юридическое лицо или гражданина. Бюджетное законодательство, в свою очередь, закрепляет полномочия главных распорядителей бюджетных средств.

Для потерпевшего подобная конструкция выглядит неоправданно сложной. Его интерес заключается в восстановлении нарушенного имущественного положения, а не в разрешении внутреннего вопроса о распределении компетенции между финансовым органом, казначейством и ведомством, действия которого повлекли вред.

Представляется целесообразным отделить вопрос о существовании материального требования к публично-правовому образованию от технического вопроса о том, какой орган представляет его интересы. Ошибка гражданина в определении такого представителя не должна становиться самостоятельным препятствием для получения компенсации.

Классическая модель статьи 1069 ГК РФ предполагает незаконность властного поведения. Однако государственные органы способны причинять имущественный вред и при надлежащем исполнении своих полномочий. Тушение пожара, задержание правонарушителя, проведение аварийно-спасательных мероприятий или пресечение террористического акта могут объективно затронуть имущество третьих лиц.

Е.М. Гинц рассматривает подобные отношения через принципы гражданского права. По ее мнению, «являясь субъектом гражданско-правовых отношений, государство обязано возместить причиненный вред» [3, с. 81].

Правомерность поведения исключает возможность механического применения конструкции ответственности за правонарушение. Должностное лицо в рассматриваемой ситуации не нарушает запрет. Напротив, оно выполняет установленную законом обязанность и действует ради предотвращения более серьезных последствий.

Однако оставление всех имущественных потерь на потерпевшем также вызывает сомнения с позиции справедливого распределения публичного риска. Общественно полезный результат достигается в интересах неопределенного круга лиц или государства, тогда как отрицательные имущественные последствия несет конкретный гражданин или организация.

Данная проблема получила нормативное развитие с появлением статьи 16.1 ГК РФ. Она допускает компенсацию ущерба, причиненного правомерными действиями государственных органов, органов местного самоуправления и их должностных лиц, в случаях и порядке, предусмотренных законом.

Появление статьи 16.1 ГК РФ расширило защиту частного лица, но одновременно поставило вопрос о правовой природе возникающего обязательства. Н. А. Малышева подчеркивает его отличие от традиционного деликта. Автор пишет, что «главным отличием рассматриваемых правоотношений от деликтных обязательств является отсутствие противоправно-

сти действий должностных лиц, в результате которых причинен вред, а также отсутствие вины причинителя вреда» [4, с. 51].

Отсутствие двух классических условий деликтной ответственности существенно меняет квалификацию. Представляется более точным рассматривать статью 16.1 ГК РФ как самостоятельный компенсационный механизм, а не как разновидность ответственности за правонарушение.

Различается и нормативная терминология. Статья 16 ГК РФ говорит о возмещении убытков, статья 16.1 использует понятие компенсации ущерба, а нормы главы 59 ГК РФ оперируют возмещением вреда. Такое разнообразие формулировок требует более последовательного законодательного разграничения соответствующих конструкций.

Главное ограничение статьи 16.1 ГК РФ заключается в том, что компенсация предоставляется только в предусмотренных законом случаях. Следовательно, одного факта причинения ущерба законной деятельностью государственного органа недостаточно. Потерпевший должен располагать специальным нормативным основанием для требования выплаты. Практическая сфера действия общего принципа оказывается зависимой от наличия конкретизирующих норм.

Представляется обоснованным дальнейшее развитие перечня ситуаций, в которых общественно необходимая деятельность публичных органов приводит к индивидуализированным потерям. В противном случае сходный по экономическому содержанию ущерб может компенсироваться одному потерпевшему и оставаться полностью на другом лишь из-за различий специального законодательства.

Даже установление всех условий ответственности и вынесение судебного решения не завершают защиту нарушенного права. При взыскании средств из казны возникает особый порядок исполнения, в котором пересекаются нормы гражданского, бюджетного и исполнительного законодательства.

И.В. Ершова и Р.В. Ихсанов указывают, что «порядок исполнения обязательств по возмещению вреда, причиненного органами публичных образований по ст. 1069 ГК РФ, имеет особенности, выделяющие его среди иных деликтных обязательств» [5, с. 121].

Список использованных источников

1. Мерзликина Р.А., Молчанова Э.В. Ответственность за вред, причиненный публично-правовыми образованиями // Гуманитарные и юридические исследования. – С. 91–94.

2. Карташова И.А. Вопросы и проблемы реализации гражданско-правовой ответственности за вред, причиненный государственными органами, органами местного самоуправления, а также их должностными лицами // Законность и правопорядок в современном обществе. – С. 38–42.

3. Гинц Е.М. К вопросу о компенсации ущерба, причиненного правомерными действиями государственных органов // Вестник Московского университета МВД России. – 2012. – № 10. – С. 80–85.

4. Малышева Н.А. Современное состояние правоотношений по возмещению ущерба, причиненного правомерными действиями государственных органов //

Вестник Московского университета МВД России. – 2020. – № 4. – С. 50–54. – DOI 10.24411/2073-0454-2020-10195.

5. Ершова И.В., Ихсанов Р.В. К вопросу об особенностях исполнения обязательства по возмещению вреда, причиненного государственными органами, органами местного самоуправления и их должностными лицами (ст. 1069 ГК РФ) // Образование. Наука. Научные кадры. – 2024. – № 2. – С. 120–124. – DOI 10.24412/2073-3305-2024-2-120-124.

PROBLEMS OF THE BASIS OF CIVIL LIABILITY FOR DAMAGE CAUSED BY STATE BODIES AND LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

A.U. Shemelev[1], D.S. Turaeva[1], Z.D. Khabieva[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Oil Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the grounds for civil liability for damage caused by state bodies, local self-government bodies and their officials. The significance of the unlawfulness of the authoritative conduct, damage, causation and guilt for the emergence of an obligation to compensate for it is analysed. Particular attention is paid to the problem of determining the subject of liability and the recovery of funds from the treasury of the relevant public-legal entity. The distribution of the burden of proving the unlawfulness of the actions of public authorities is examined.

Keywords: *civil liability, state bodies, local self-government bodies, compensation for harm.*

УДК 338.2:338.45

РЕСУРСНО-КОНТУРНЫЙ МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

Д.С. Шувалов

МИРЭА – Российский технологический университет,
г. Москва, Россия

В ходе исследования разработан ресурсно-контурный механизм стратегического планирования развития предприятий отрасли энергетического машиностроения, научное приращение которого состоит в разграничении прямого ресурсного дефицита и стратегической приоритетности планового воздействия, а также в формировании ресурсно реализуемой стратегической траектории с учетом взаимосвязанных ограничений промышленного воспроизводства. Практическая значимость механизма заключается в повышении обоснованности долгосрочных программ развития предприятий отрасли, определении очередности инвестиционных и технологических решений, концентрации ограниченных

ресурсов на стратегически значимых направлениях и согласовании производственной кооперации.

Ключевые слова: *энергетическое машиностроение, механизм, стратегическое планирование, ресурсный контур, развитие, устойчивое функционирование, стратегическая конкурентоспособность.*

Энергетическое машиностроение относится к видам промышленной деятельности, где результат формируется длительным воспроизводственным циклом, включающим проектирование, изготовление компонентов, сборку, испытания, поставку и сервисное сопровождение оборудования. Поэтому стратегическое развитие предприятия зависит от согласованного соединения производственных мощностей, технологий, компонентов, инженерных компетенций, инвестиционных ресурсов и кооперационных связей. Ранее автором настоящей статьи к направлениям стратегического развития отрасли энергетического машиностроения были отнесены модернизация производственных мощностей, развитие кадрового потенциала и укрепление технологической независимости [4].

Практическая сложность состоит в различной экономической природе ограничений. С.В. Ибрагимова и Г.Ф. Галиуллина отмечают, что «сложностью реализации политики импортозамещения в отрасли машиностроения является узконаправленность производственного цикла» [1]. Для отрасли энергетического машиностроения отсутствие одного критически значимого элемента способно ограничить использование уже имеющихся мощностей, разработок или финансовых ресурсов. Стратегический план в таких условиях должен учитывать направление развития и место возникновения ограничения в воспроизводственном процессе.

Потребность в такой увязке соответствует более общей проблеме стратегического планирования. Е.Б. Ленчук среди узких мест стратегического планирования отмечает применительно к его документам «отсутствие их увязки с ресурсным обеспечением и параметрами бюджетной политики» [3]. На уровне промышленного предприятия данная проблема проявляется как расхождение между желаемым состоянием и фактической способностью обеспечить его ресурсами. При этом величина дефицита еще не определяет очередность вложений. Значение имеет то, какой воспроизводственный процесс ограничен данным дефицитом и насколько его устранение связано с выбранным направлением стратегического развития.

Ядро ресурсно-контурного механизма целесообразно представить как последовательность трех экономических переходов. Первый переводит оценку стратегического состояния предприятия и отраслевой среды в локализованную оценку ресурсной недостаточности. Второй преобразует установленный дефицит в приоритет и характер ресурсно-планового воздействия. Третий переводит выбранное воздействие в ресурсно реализуемую траекторию. Такая подача согласуется с выводом К.К. Кумехова, А.Б. Фиапшева и М.В. Петровской, согласно которому «технологический процесс

является главным фактором, определяющим состав экономического механизма и алгоритм взаимодействия его элементов» [2].

Первый переход требует локализации ресурсной недостаточности относительно конкретного воспроизводственного результата. Для этого используется категория ресурсного контура, под которым в рамках настоящего исследования понимается функционально определенная область воспроизводства, где ресурсы, компетенции и хозяйственные связи совместно обеспечивают соответствующий производственно-экономический результат. По функциональной роли в отраслевом воспроизводстве выделяются производственно-мощностной, технологико-компонентный, инновационно-инжиниринговый, испытательно-валидационный, кооперационно-цепочечный, финансово-инвестиционный, кадрово-научный и сервисно-жизненноцикловой контуры. Такое построение позволяет связывать ресурсное ограничение с нарушаемой функцией воспроизводственного процесса, а не только с отдельным видом ресурса.

Оценка ресурсных контуров получает стратегический смысл во взаимосвязи с состоянием развития отрасли. В ранее проведенном исследовании было установлено, что «устойчивое функционирование и стратегическая конкурентоспособность рассматриваются как взаимозависимые элементы единого процесса. Если первое состояние обеспечивает сохранение воспроизводственной основы отрасли, то второе задает ее движение к будущим преимуществам» [5, с. 4301]. Поэтому в рассматриваемом механизме устойчивое функционирование и стратегическая конкурентоспособность выступают двумя уровнями оценки, позволяющими связать текущую воспроизводственную состоятельность с долгосрочным развитием предприятия. Каждый из этих уровней рассматривается в микроконтуре и мезоконтуре. Микроконтур отражает состояние ведущих предприятий отрасли, а мезоконтур характеризует отраслевую воспроизводственную среду. Соотношение их состояний выражается относительной направленной межконтурной асимметрией.

После определения стратегического состояния анализ переводится непосредственно на уровень ресурсных контуров. Фактические значения прямых ресурсных характеристик сопоставляются с целевыми, в результате чего определяется прямой ресурсный дефицит. Он отражает фактическую ресурсную недостаточность соответствующего контура независимо от стратегических предпочтений. Именно это создает основу второго экономического перехода. Установленный прямой ресурсный дефицит характеризует фактическую сторону ограничения, тогда как для стратегического планирования необходимо определить очередность воздействия на ресурсные контуры. Поэтому прямой ресурсный дефицит разграничивается со стратегической приоритетностью планового воздействия. Последняя формируется с учетом отклонения от целевых состояний и принятой стратегической конфигурации. В результате фактическая ресурсная недостаточность сохраняет самостоятельное диагностическое значение, а страте-

гический выбор используется на следующем этапе для определения очередности планового воздействия.

Характер такого воздействия определяется экономической причиной ограничения. Нарушение текущей воспроизводимости требует стабилизационно-воспроизводственного режима. Критическая внешняя зависимость при отсутствии доступной контролируемой замены обусловливает локализационно-компонентный режим. Ограничение перспективных характеристик технологической базы требует технологико-модернизационного воздействия. Рассогласование ресурсов и участников обусловливает кооперационно-интеграционный режим. При обеспеченной воспроизводимости, отсутствии критических ограничений и наличии перспективных возможностей используется опережающе-конкурентный режим. Несколько условий могут выполняться одновременно, поэтому выбор носит условно-комбинационный характер. Очередность определяется причинно-технологической зависимостью ограничений.

Третий переход связывает выбранное воздействие с конкретным плановым решением. Его единицей становится стратегическая траектория воспроизводства ресурсного контура. Она задает исходное и требуемое состояния, последовательность этапов, временной горизонт, ресурсную потребность, состав участников и непосредственный результат. Объектом планирования тем самым становится завершенный переход между двумя состояниями ресурсного контура, а отдельное мероприятие выступает действием внутри этого перехода.

Обязательным условием включения траектории в план становится ее ресурсная реализуемость. Ресурсная потребность сопоставляется с фактически доступным обеспечением по финансовым средствам, производственным мощностям, оборудованию, компонентам, компетенциям, испытательной инфраструктуре и временному ресурсу. Избыток одного вида ресурса не компенсирует недостаток другого, если они выполняют разные функции в воспроизводственном процессе. При превышении допустимой величины ресурсного разрыва корректируются сроки, очередность этапов, состав участников или источники обеспечения. Если ресурсно реализуемыми являются несколько вариантов, их отбор осуществляется с учетом сокращения стратегически значимых ограничений, доступного ресурсного бюджета и технологической совместимости.

Ресурсная реализуемость траектории в энергетическом машиностроении во многих случаях зависит от взаимодействия экономически самостоятельных субъектов. Поэтому их состав определяется функциями, необходимыми для достижения требуемого состояния ресурсного контура. В зависимости от содержания траектории в нее включаются производители, поставщики, научные и испытательные организации, финансовые институты и предприятия энергетического комплекса. Направленность такого взаимодействия связана с относительной направленной межконтурной асимметрией. Относительное опережение ведущих предприятий требует распространения сформированных возможностей на отраслевую среду.

Более благоприятное состояние мезоконтура предполагает преобразование общеотраслевых возможностей в результаты деятельности предприятий.

Логика механизма завершается разграничением непосредственного и стратегического результатов. Непосредственный результат выражается изменением состояния ресурсного контура и сокращением прямого дефицита. Стратегический результат проявляется в последующей динамике устойчивого функционирования и стратегической конкурентоспособности. Тем самым механизм связывает ресурсную диагностику, стратегический выбор и ресурсную реализуемость преобразований в логике промышленного воспроизводства. Его научная новизна состоит в разграничении прямого ресурсного дефицита и стратегической приоритетности планового воздействия и формировании ресурсно реализуемой траектории, ориентированной на завершенный производственно-экономический результат.

Список использованных источников

1. Ибрагимова, С.В. Реализация политики импортозамещения на предприятиях энергетического машиностроения в новой реальности / С.В. Ибрагимова, Г.Ф. Галиуллина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 10-2. – С. 215-222. – DOI 10.17513/vaael.4370. – EDN RSYSFG.

2. Кумехов, К.К. Экономический механизм как инструмент устойчивого развития экономики: проблемы и решения / К.К. Кумехов, А.Б. Фиапшев, М.В. Петровская // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2024. – Т. 20, № 5(434). – С. 922-943. – DOI 10.24891/ni.20.5.922. – EDN IMINSV.

3. Ленчук, Е.Б. Стратегическое планирование: новые вызовы в контексте внешних ограничений / Е.Б. Ленчук // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2023. – № 4(61). – С. 224-229. – DOI 10.31737/22212264_2023_4_224-230. – EDN NYUOLM.

4. Шувалов, Д.С. Стратегирование развития энергетического машиностроения / Д.С. Шувалов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 3. – С. 1831-1844. – DOI 10.18334/epp.15.3.122464. – EDN ODJNJJ.

5. Шувалов, Д.С. Структурно-логическая модель стратегического развития энергомашиностроительной отрасли в условиях глобальных изменений / Д.С. Шувалов // Экономика, предпринимательство и право. – 2026. – Т. 16, № 6. – С. 4291-4306. – DOI 10.18334/epp.16.6.126159. – EDN QYQDSX.

RESOURCE-CONTOUR MECHANISM FOR STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE POWER ENGINEERING INDUSTRY

D.S. Shuvalov

MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

The study developed a resource-contour mechanism for strategic planning of the development of enterprises in the power engineering industry, the scientific contribution of which consists in distinguishing between direct resource deficit and the strategic priority of planned intervention, as well as in forming a resource-feasible strategic trajectory taking into account the interrelated constraints of industrial reproduction.

The practical significance of the mechanism lies in enhancing the validity of long-term development programs for enterprises in the industry, determining the sequencing of investment and technological decisions, concentrating limited resources on strategically significant areas, and coordinating production cooperation.
Keywords: *power engineering industry, mechanism, strategic planning, resource contour, development, sustainable functioning, strategic competitiveness.*

УДК 347.1

ПРЕЗУМПЦИИ И ЮРИДИЧЕСКИЕ ФИКЦИИ В ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ И ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ

Х.А. Элембаев[1], М.Р. Богатырев[1], З.А. Натаева[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматривается соотношение правовых презумпций и юридических фикций как самостоятельных приемов юридической техники, применяемых в гражданском праве и гражданском процессе. Анализируются критерии их разграничения, включая характер возникновения правового положения, степень его достоверности, возможность опровержения и функциональное назначение. Отдельное внимание уделяется дискуссии о допустимости неопровержимых правовых презумпций.
Ключевые слова: *правовая презумпция, юридическая фикция, гражданское право, юридическая техника, гражданский процесс, презумпция вины, условная сделка, правоприменительная практика, бремя доказывания.*

Гражданское право постоянно сталкивается с ситуациями, в которых реальный факт невозможно установить сразу либо его буквальное юридическое восприятие мешает нормальному развитию правоотношения. Законодатель в таких случаях использует специальные конструкции. Одни позволяют временно считать определенное обстоятельство существующим до появления доказательств обратного. Другие сознательно придают одной ситуации правовое значение другой. В первом случае обычно говорят о презумпции, во втором о фикции.

На практике граница между этими приемами оказывается менее очевидной, чем следует из классических определений. Особенно заметно это в гражданском праве, где одна конструкция может перераспределять бремя доказывания, другая защищать добросовестного участника оборота, а третья устранять ситуацию, которую невозможно разрешить путем простого установления фактических обстоятельств.

Цель статьи состоит в определении различий между правовыми презумпциями и юридическими фикциями и выявлении их реального функционального значения для современного гражданского права.

Наиболее привычное объяснение презумпции связано с вероятностью. Определенное обстоятельство признается существующим, поскольку жизненный опыт показывает его типичность. При наличии доказательств противоположного исходное предположение может быть отвергнуто.

Фикция строится иначе. Законодатель не пытается угадать, какой факт наиболее вероятен. Он сознательно задает юридический результат, необходимый для регулирования конкретного отношения. Именно на такую конструкцию обращают внимание П.В. Ивлиев и С.В. Кондрашов. Авторы выделяют среди основных признаков положение, согласно которому «юридическая фикция есть технико-юридический прием» [5, с. 19].

Практическая ценность этого подхода заключается в отказе от попытки искать за каждой фикцией ошибку или ложь. В статье Ивлиева и Кондрашова показано, что в ГК РФ соответствующие приемы встроены в нормальное регулирование гражданского оборота. В частности, пункт 3 статьи 157 ГК РФ позволяет признать условие наступившим, если сторона недобросовестно препятствовала его наступлению, либо ненаступившим при недобросовестном содействии. Фактическая реальность здесь известна. Условие либо наступило, либо нет. Закон сознательно связывает правовые последствия с иной моделью поведения стороны.

На взгляд автора, данный пример особенно хорошо показывает природу фикции. Ее назначение состоит не в установлении истины, а в недопущении ситуации, при которой недобросовестное лицо получает преимущество исключительно благодаря собственному поведению.

А.А. Козак предлагает разграничивать рассматриваемые конструкции по характеру образования, степени достоверности и возможности опровержения. В отношении последнего критерия автор пишет, что «презумпция может быть опровергнута, однако для этого необходимо наличие достоверных доказательств» [4, с. 199].

Подобная схема удобна. Она позволяет быстро разделить две категории. Презумпция связана с вероятным обстоятельством и обычно допускает проверку, фикция формирует обязательное юридическое положение вне зависимости от фактической картины.

В гражданском праве действие презумпции хорошо видно на примере статьи 1064 ГК РФ. Вина причинителя вреда предполагается. Потерпевшему не требуется сначала доказать внутреннее отношение нарушителя к совершенному действию. Напротив, именно причинитель вреда должен представить обстоятельства, подтверждающие отсутствие собственной вины. Презумпция здесь влияет не только на содержание материального права, но и на процесс доказывания.

Однако жесткое противопоставление по критерию опровержимости вызывает вопрос. Если возможность доказать обратное исчезает, превращается ли презумпция автоматически в фикцию. Н. Н. Цуканов отвечает на этот вопрос отрицательно. Автор указывает, что «потенциал правовых презумпций этими рамками не ограничен» [2, с. 22], имея в виду рамки объективного установления обстоятельств дела.

Данная позиция представляется более гибкой. Правовая презумпция выполняет не только познавательную задачу. Закон может использовать ее для обеспечения устойчивости отношений, распределения юридических рисков и определения исходной позиции участников спора. Возможность появления неопровержимой презумпции поэтому нельзя исключать только потому, что классическая модель предполагает доказательство обратного.

В этом месте различие между презумпцией и фикцией становится действительно сложным. Одна лишь вероятность не дает надежного критерия. Предполагаемый факт способен оказаться ложным. Фиктивно признанное обстоятельство, наоборот, иногда фактически совпадает с реальностью. Следовательно, более полезно оценивать не абстрактную истинность положения, а юридический механизм его действия.

Практический аспект особенно подробно рассматривает Е.А. Анчишина. Автор анализирует несколько конструкций гражданского законодательства и приходит к выводу, что фикции способны выполнять самостоятельную защитную функцию. В статье прямо отмечается, что фикция используется «исключительно в целях защиты интересов добросовестных участников общественных отношений» в отдельных ситуациях [1, с. 704].

Такой подход меняет оценку фикции. Она перестает выглядеть исключительно как вспомогательный технический прием.

Показателен институт полномочий, следующих из обстановки. Фактического наделения лица полномочиями может не существовать, однако поведение представляемого и внешняя ситуация создают для добросовестного третьего лица разумное впечатление об их наличии. Если всегда отдавать приоритет исключительно внутренним отношениям представителя и представляемого, риск ошибки полностью переносился бы на контрагента. Фиктивное признание полномочий в определенных случаях позволяет этого избежать.

Другой пример касается условных сделок. Недобросовестная сторона не должна самостоятельно создавать или блокировать юридический факт, а затем использовать последствия собственного поведения. Фикция восстанавливает баланс.

Анчишина выделяет также функцию преодоления неопределенности, экономию нормативного материала, распространение одного правового режима на иной объект и защиту участников оборота. Подобное сочетание показывает, что фикция в гражданском праве работает намного шире простой формулы о признании несуществующего существующим.

Отдельная проблема возникает тогда, когда фиктивная конструкция прямо не сформулирована законодателем, но фактически появляется в процессе разрешения дел.

П. Е. Земскова анализирует подобные ситуации в гражданском процессе. Рассматриваются повторная экспертиза в апелляционной инстанции, ограничения изменения основания иска и погашение задолженности после принятия судебного решения. По итогам анализа автор квалифицирует

сформированные практикой подходы как «особую форму юридической фикции» [3, с. 32].

Сам факт появления такой модели заслуживает внимания. Классическое понимание фикции обычно связывает ее с решением законодателя. Однако судебная практика также сталкивается с конфликтом между процессуальной формой и реальными обстоятельствами.

Например, задолженность может быть погашена уже после вынесения решения суда. С позиции фактических отношений долг больше не существует. Но последующее исполнение само по себе не означает, что первоначальное судебное решение было незаконным в момент его принятия. Процессуальная система вынуждена разделить два временных состояния одного отношения. Возникает конструкция, в которой юридическая реальность не полностью совпадает с текущей фактической ситуацией.

На взгляд автора, расширение понятия фикции на устойчивые судебные подходы возможно, однако требует осторожности. Не каждое неудобное или формальное процессуальное правило является фикцией. Иначе понятие станет настолько широким, что потеряет самостоятельное значение. Квалификация оправданна там, где правоприменитель сознательно сохраняет юридическое положение, расходящееся с фактической ситуацией, ради определенности процесса или защиты другого правового интереса.

Рассмотренные позиции показывают недостаточность одного универсального критерия.

Презумпция прежде всего устанавливает исходную юридическую позицию. Она позволяет не доказывать определенный факт до момента, пока другая сторона не представит оснований для противоположного вывода. Наиболее заметный практический результат связан с распределением бремени доказывания.

Фикция решает другую задачу. Она позволяет праву сознательно отступить от фактической картины и придать ситуации такие последствия, которые необходимы для устойчивости оборота, защиты добросовестного лица либо устранения правовой неопределенности.

Разница становится особенно заметной на примере вины и условной сделки. При причинении вреда законодатель исходит из предполагаемой вины причинителя, оставляя ему возможность доказать обратное. При недобросовестном препятствовании наступлению условия вопрос о вероятности уже не имеет определяющего значения. Правовая система сознательно признает условие наступившим, поскольку иной результат поощрял бы недобросовестное поведение.

Именно функциональный критерий представляется наиболее устойчивым. Он не требует выяснять, насколько конкретное положение истинно в каждом отдельном деле. В центре анализа оказывается назначение юридической конструкции.

Презумпции и фикции занимают заметное место в гражданско-правовом регулировании, но выполняют неодинаковые задачи. Презумпция чаще используется тогда, когда требуется определить исходное поло-

жение сторон и распределить риск недоказанности определенного факта. Фикция позволяет сознательно изменить юридическое значение реальной ситуации, если буквальное следование фактам создает неопределенность, нарушает баланс интересов или дает преимущество недобросовестному участнику.

Сведение различий только к формуле вероятное и заведомо ложное представляется слишком упрощенным. Позиция о возможности неопровержимых презумпций дополнительно показывает слабость такого подхода. Не всегда помогает и критерий опровержимости.

В гражданском праве более точным представляется функциональное разграничение. Если конструкция предполагает существование факта и распределяет риск его недоказанности, речь преимущественно идет о презумпции. Если право сознательно придает одному фактическому состоянию последствия другого, возникает фикция.

Практика показывает и еще одну важную особенность. Фикции перестали быть только техникой текста закона. Они проявляются в толковании гражданских норм и устойчивых процессуальных подходах. Подобное развитие оправданно до тех пор, пока фиктивная конструкция решает понятную юридическую задачу и не превращается в способ игнорирования фактических обстоятельств дела.

Список использованной литературы:

1. Анчишина Е.А. Роль юридических фикций в современной правоприменительной практике // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2020. Т. 30. Вып. 5. С. 697-705. DOI 10.35634/2412-9593-2020-30-5-697-705.

2. Цуканов Н.Н. К вопросу о существовании неопровержимых правовых презумпций // Сибирское юридическое обозрение. 2020. Т. 17. № 1. С. 22-29. DOI 10.19073/2658-7602-2020-17-1-22-29.

3. Земскова П.Е. Юридические фикции в современном гражданском процессе России // Legal Bulletin. 2024. Т. 9. № 2. С. 31-40.

PRESUMPTIONS AND LEGAL FICTIONS IN CIVIL LAW AND LAW ENFORCEMENT PRACTICE

Kh.A. Elembaev[1], M.R. Bogatyrev[1], Z.A. Nataeva[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Oil Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the relationship between legal presumptions and legal fictions as independent techniques of legal technique used in civil law and civil procedure. The criteria for their differentiation are analysed, including the nature of the emergence of the legal provision, the degree of its reliability, the possibility of refutation, and its functional purpose. Special attention is paid to the discussion about the permissibility of irrefutable legal presumptions.

Keywords: *legal presumption, legal fiction, civil law, legal technique, civil procedure, presumption of guilt, conditional transaction, law enforcement practice, burden of proof.*

УДК 347.1

ПРАВОВЫЕ ПРЕЗУМПЦИИ В ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ. ПРИРОДА, КЛАССИФИКАЦИЯ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Х.А. Элембаев[1], М.Р. Богатырев[1], З.А. Натаева[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматривается место правовых презумпций в механизме гражданско-правового регулирования. Основное внимание уделено природе презумпции как вероятностного предположения и одновременно обязательного юридического положения, принимаемого правоприменителем при отсутствии доказанного обратного. Анализируются прямые и косвенные, материальные и процессуальные, опровержимые и неопровержимые презумпции. Отдельно рассматривается презумпция вины в гражданском праве и ее влияние на распределение бремени доказывания.

Ключевые слова: *правовая презумпция, гражданское право, презумпция вины, юридическая фикция, бремя доказывания, добросовестность, юридическая техника, правоприменение, гражданский оборот.*

Гражданское право регулирует отношения, в которых установить все фактические обстоятельства заранее удается далеко не всегда. Законодатель поэтому использует конструкции, позволяющие временно принять определенный юридически значимый факт без его самостоятельного доказывания. В этом проявляется практическая роль презумпции. Она сокращает неопределенность и одновременно отвечает на вопрос, кто именно должен нести риск отсутствия доказательств.

Проблема значительно шире классической формулы о предположении, действующем до доказательства обратного. В современной правовой системе презумпции формируются не только непосредственно в тексте закона. Они выводятся посредством толкования, закрепляются судебной практикой, влияют на распределение обязанностей между сторонами и иногда становятся устойчивой частью целого гражданско-правового института.

Цель статьи состоит в раскрытии правовой природы презумпций в гражданском праве, их классификации и значения для разрешения ситуаций юридической неопределенности.

В юридической доктрине существуют два заметно различающихся подхода. Первый объясняет презумпцию через накопленный опыт и вероятность. Если определенная связь между обстоятельствами регулярно повторяется, право получает основание исходить из ее существования и в новом случае.

Второй подход переносит внимание с вероятности на юридическое действие конструкции. Здесь имеет значение не то, насколько часто предполагаемый факт подтверждается в жизни, а обязанность правопримените-

ля считать его установленным при наличии предусмотренных законом условий.

С.Н. Болдырев предлагает связать обе позиции и прямо указывает, что «каждая презумпция имеет две стороны: социальную и юридическую» [1]. Социальная сторона объясняет происхождение предположения, а юридическая превращает его в обязательное правило поведения для суда или иного компетентного органа.

На взгляд автора, такое понимание лучше описывает реальную работу презумпций в гражданском праве. Вероятность сама по себе никаких юридических последствий не создает. Они появляются лишь тогда, когда законодатель или судебная практика признают предположение юридически значимым. При этом полностью исключать вероятностную основу также нельзя, иначе презумпция действительно начинает сближаться с фикцией.

Практическая граница проявляется достаточно просто. Презюмируемое обстоятельство должно допускать возможность несовпадения с фактической реальностью и, как правило, возможность доказать обратное. Фикция сознательно задает определенный правовой результат независимо от подобной проверки.

Разные презумпции выполняют неодинаковые функции. Одни прямо формулируются законодателем. Другие становятся заметны только после анализа нескольких норм.

О.Е. Зацепина определяет правовую презумпцию как «нормативно закрепленное вероятное предположение, которое считается истинным и принимается судом без доказательств» при наличии необходимых условий [2, с. 80].

Прямые презумпции распознаются легче. Закон использует конструкции вроде «если не доказано иное», «предполагается» или прямо называет соответствующее положение презумпцией. В гражданском праве характерным примером выступает механизм защиты чести, достоинства и деловой репутации. Определенные обстоятельства принимаются за исходные, пока обязанная сторона не представит доказательства противоположного.

С косвенными презумпциями ситуация сложнее. Они формируются через связь нескольких положений закона или через судебное толкование. Такой вариант имеет практическое преимущество, поскольку позволяет адаптировать право к новым ситуациям без постоянного изменения текста кодекса. Но есть и слабое место. Чем менее очевидно нормативное основание презумпции, тем выше вероятность неодинакового применения судами.

Другой важный критерий связан с функцией. Материально-правовая презумпция непосредственно влияет на содержание прав и обязанностей. Процессуальная конструкция преимущественно определяет порядок доказывания. На практике эти уровни часто пересекаются. Предположение о вине одновременно влияет и на возможность наступления гражданско-правовой ответственности, и на то, какая сторона должна представить доказательства.

Представляется, что классификация имеет ценность только тогда, когда объясняет практическое действие нормы. Простое распределение презумпций по группам мало что дает без ответа на вопрос, какой юридический риск переносится с одного участника правоотношения на другого.

Наиболее наглядно значение презумптивной конструкции проявляется при гражданско-правовой ответственности. Общая логика отличается от публично-правового подхода. В уголовном процессе действует презумпция невиновности. В гражданском правоотношении лицо, нарушившее обязательство или причинившее вред, в установленных законом случаях должно доказать отсутствие своей вины.

М.Н. Годовалова обращает внимание на необходимость различать презумпцию и презюмирование. По ее позиции, «процесс презюмирования представляется шире, чем презумпция» [3, с. 140]. Он начинается с закрепления предположения в норме и продолжается уже при разрешении конкретного спора, когда суд использует его в отношении установленной фактической ситуации.

Такое разграничение имеет практический смысл. Статья 401 ГК РФ не просто содержит абстрактное предположение. Правило об обязанности нарушителя доказать отсутствие вины определяет процессуальное поведение сторон. Кредитор получает возможность не доказывать внутреннее отношение должника к нарушению. Должник, напротив, заинтересован подтвердить обстоятельства, исключающие его вину.

При деликтной ответственности действует близкий механизм. Потерпевший подтверждает факт вреда, противоправное поведение и причинную связь в объеме, установленном законом и судебной практикой, а причинитель вреда доказывает отсутствие вины.

Такое распределение нельзя считать случайным. Именно нарушитель обычно располагает большей информацией о причинах собственного поведения. Если перенести обязанность доказывать его вину полностью на потерпевшего, защита права во многих случаях станет значительно сложнее.

Поэтому презумпция выполняет не только доказательственную функцию. Она распределяет информационный риск. В гражданском обороте это одна из ее наиболее значимых задач.

Проблема усложняется, когда в одном правоотношении сталкиваются разные предположения. Например, гражданское право одновременно оперирует добросовестностью участника оборота и виной нарушителя.

Е.А. Анчишина рассматривает презумпцию как самостоятельный прием юридической техники и связывает ее применение с преодолением неопределенности. Автор отмечает, что «включение презумпций в текст нормативно-правовых актов является не чем иным, как приемом юридической техники» [4, с. 73].

Однако наличие нескольких презумпций не означает, что они всегда автоматически дополняют друг друга. Иногда между ними возникает напряжение. Презумпция добросовестности защищает участника оборота от

необоснованного обвинения в недобросовестном поведении. Презумпция вины при нарушении обязательства, напротив, помещает нарушителя в положение, при котором именно ему приходится доказывать отсутствие субъективного основания ответственности.

Разрешить такое пересечение можно только через разграничение предмета каждой презумпции. Добросовестность относится к одному набору обстоятельств. Вина относится к другому. Ошибка возникает тогда, когда одно предположение начинают использовать вместо другого или автоматически выводят недобросовестность из самого факта нарушения.

На взгляд автора, именно здесь видна необходимость более точного подхода к презумпциям. Они облегчают правоприменение, но не могут подменять установление тех обстоятельств, которые находятся за пределами конкретного предположения.

Необычный пример развития презумптивной конструкции связан с пониманием правового текста. В гражданском обороте действует устойчивая логика. Подписав документ, участник обычно считается ознакомившимся с его содержанием и понимающим его юридическое значение.

Но фактическое понимание далеко не всегда совпадает с возможностью прочитать документ. Сложная терминология, громоздкие договорные условия и специальные юридические конструкции могут создавать реальную ситуацию, при которой сторона физически видела текст, но не осознавала его смысл.

С.А. Белов и К.В. Тарасова после анализа судебной практики приходят к выводу, что «юридическая догматика должна скорее считать общий подход судов презумпцией понятности любого документа» [5, с. 611].

Такой вывод представляет особый интерес для гражданского права. Если понимание считать фикцией, доказательство обратного принципиально не должно менять юридический результат. Презумптивная модель допускает иной вариант. Человек может попытаться подтвердить, что содержание документа действительно не было им понято, если соответствующее обстоятельство имеет правовое значение.

Проблема заключается в критериях такого доказывания. Простого заявления о непонимании недостаточно. Иначе устойчивость договорного оборота будет нарушена. Почти любая сторона, столкнувшаяся с неблагоприятными последствиями, сможет ссылаться на сложность текста.

Поэтому презумпция понятности выглядит более сбалансированным решением. Исходно документ считается понятным его участнику, но в исключительной ситуации сохраняется возможность доказать обратное. Здесь презумпция одновременно защищает стабильность оборота и оставляет пространство для учета реальной воли лица.

Список использованных источников

1. Болдырев С.Н. Особенности презумпции в праве как средства юридической техники // Юристъ-Правоведъ. – 2013.

2. Зацепина О.Е. Классификация правовых презумпций // Актуальные проблемы российского права. – 2018. – № 2 (87). – С. 80–87. – DOI 10.17803/1994-1471.2018.87.2.080-087.

3. Годовалова М.Н. Понятие и значение презюмирования вины в гражданском праве // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2013. – Вып. 4 (22). – С. 139–146.

4. Анчишина Е.А. Презумпции в современном праве. Понятие и правовое значение // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2021. – Т. 31. Вып. 1. – С. 70–80. – DOI 10.35634/2412-9593-2021-31-1-70-80.

5. Белов С.А., Тарасова К.В. Понятность текстов юридических документов. Фикция или презумпция? // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. – 2019. – Т. 10. Вып. 4. – С. 610–625. – DOI 10.21638/spbu14.2019.401.

LEGAL PRESUMPTIONS IN CIVIL LAW. NATURE, CLASSIFICATION AND PRACTICAL SIGNIFICANCE

Kh.A. Elembaev[1], M.R. Bogatyrev[1], Z.A. Nataeva[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Oil Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the place of legal presumptions in the mechanism of civil law regulation. The main focus is on the nature of a presumption as a probabilistic assumption and, at the same time, a mandatory legal provision accepted by the law enforcement officer in the absence of proven contrary. Direct and indirect, substantive and procedural, rebuttable and irrefutable presumptions are analysed. The presumption of guilt in civil law and its impact on the distribution of the burden of proof are examined separately.

Keywords: *legal presumption, civil law, presumption of guilt, legal fiction, burden of proof, good faith, legal technique, law enforcement, civil turnover.*

СОДЕРЖАНИЕ

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ УГОДИЙ
О.А. Столярова 3

ТРАНСФОРМАЦИЯ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СОВРЕМЕННОМ ЧАСТНОМ ПРАВЕ
А.М. Абиева, Д.С. Тураева, З.Д. Хабиева 7

ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ЭВОЛЮЦИЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ
А.М. Абиева, Д.С. Тураева, З.Д. Хабиева 13

ОЦЕНКА СИСТЕМ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
С.Н. Алексеева, А.А. Иванов 17

ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ
С.Н. Алексеева, А.А. Иванов 22

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ
О.С. Андреев 25

ЦИФРОВИЗАЦИЯ АНАЛИТИКИ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА КОМПАНИИ: ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
Г.Б. Ахметова, В.И. Абрамов 33

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОЦЕССОВ ПОДГОТОВКИ АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ
К.С. Бальцер 40

ДИНАМИКА СЛЕНГА В ЯЗЫКЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ МОЛОДЕЖНЫХ СМИ (1995-2025 ГГ.)
О.А. Бондаренко 43

ОЦЕНКА ТРАНСПОРТНОЙ ДОСТУПНОСТИ ОПОРНЫХ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ (НА ПРИМЕРЕ КАМЧАТСКОГО КРАЯ)
М.В. Бурик, Е.А. Сухарева 47

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В ВУЗЕ
Ю.И. Валова, А.И. Купцова 52

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОЛОДЕЖНЫХ ПРОГРАММ: КРИТЕРИИ И ИНДИКАТОРЫ
Ю.И. Валова, А. И. Купцова 59

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА С ПРИМЕНЕНИЕМ ПРОГРАММНЫХ РЕШЕНИЙ
И.Р. Гафурбаев, Л.Р. Нигматзянова, Р.Т. Рашитов 65

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ РЕАЛИЗАЦИИ АТРИБУТОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
Б.Н. Герасимов 68

ОПТИМИЗАЦИЯ МАРШРУТОВ ПОДВОЗА МАТЕРИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ МОТОСТРЕЛКОВОЙ БРИГАДЕ В УСЛОВИЯХ АКТИВНОГО ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ПРОТИВНИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЫЛОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И СНИЖЕНИЯ НАГРУЗКИ НА ГОСУДАРСТВЕННЫЙ БЮДЖЕТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
З.Г. Герейханов, И.Н. Банников, А.А. Смирнов, Я.И. Олейникова, А.А. Морозов 75

ПРИМЕНЕНИЕ БЕСПИЛОТНЫХ НАЗЕМНЫХ И ВОЗДУШНЫХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ДОСТАВКИ МАТЕРИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ МОТОСТРЕЛКОВОЙ БРИГАДЫ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ И СНИЖЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК В СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВООРУЖЁННЫХ СИЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
З.Г. Герейханов, И.Н. Банников, А.А. Смирнов, Я.И. Олейникова, А.А. Морозов 81

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТРАНСПОРТНЫЙ КОРИДОР «СЕВЕР-ЮГ» КАК ФАКТОР ТАМОЖЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ РОССИИ И ИНДИИ: БАРЬЕРЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ
С.В. Губарьков, В.М. Ошикер 85

ДИНАМИКА СНИЖЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ БЕЗНАДЗОРНЫХ ЖИВОТНЫХ В РЕСПУБЛИКЕ ДАГЕСТАН: АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ
А.Р. Давлетчина 91

ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ «НУЛЕВОЙ БЕЗНАДЗОРНОСТИ» ЖИВОТНЫХ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН И Г. КАЗАНИ
А.Р. Давлетчина 96

УМЫСЕЛ ВЗРОСЛОГО ЛИЦА ПРИ ВОВЛЕЧЕНИИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНЕГО В ПРЕСТУПЛЕНИЕ И АНТИОБЩЕСТВЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Э.И. Дауева, Э.С-М. Ахъядов 102

СПОСОБ ВОВЛЕЧЕНИЯ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНЕГО В ПРОТИВОПРАВНУЮ И АНТИОБЩЕСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ПРОБЛЕМА УГОЛОВНО-ПРАВОВОЙ КВАЛИФИКАЦИИ
Э.И. Дауева, Э.С-М. Ахъядов 105

ОСОБЕННОСТИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В СФЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ
В.А. Демин, А.В. Леваков, И.М. Кублин 108

ЭВОЛЮЦИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ВЫСШЕЙ БЮРОКРТИИ В РОССИИ ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ XIX – НАЧАЛЕ XX ВЕКОВ
Н.М. Долгов 113

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: БАЛАНС МЕЖДУ ГИБКОСТЬЮ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТОЙ
Л.С. Загуляева, В.Н. Сандаков 118

АНАЛИЗ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ
Ю.Д. Зверева, Е.Б. Хоменко 122

ESG-ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СЕТЯМИ
Д.С. Зорева 126

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКОЙ В АПК РЕГИОНА
Н.А. Измайлова 129

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ: ПО ДЛЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИКИ В ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ МАСШТАБЕ
Т.Р. Кадыров, Л.Р. Нигматзянова 133

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ И ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА
А.Э. Капитонов, М.В. Сафронов 137

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ
Т.П. Карпова 142

СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВЫЕ МОДЕЛИ УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ТЕРРОРИЗМ В ЗАРУБЕЖНЫХ ГОСУДАРСТВАХ
Ф.С. Келоева, М.М. Дадашов, С.А. Ходжалиев 149

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ТЕРРОРИЗМ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ. СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ
Ф.С. Келоева, М.М. Дадашов, С.А. Ходжалиев 153

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ИССЛЕДОВАНИЮ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ФАКТОРА В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОСТРАНСТВА РОССИЙСКОЙ АРКТИКИ
С.В. Козлов 156

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ В СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ
В.А. Кокусева, Е.Б. Хоменко 161

ПРОБЛЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ КОМПАНИЙ-РИТЕЙЛЕРОВ ПРИ БЕЗВОЗМЕЗДНОЙ ПЕРЕДАЧЕ ТОВАРОВ МАЛОИМУЩИМ
Е.Ф. Линкевич 165

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЕСПЛАТНОЙ ПЕРЕДАЧИ ПРОДУКТОВ С ИСТЕКАЮЩИМ СРОКОМ ГОДНОСТИ МАЛООБЕСПЕЧЕННОМУ НАСЕЛЕНИЮ
Е.Ф. Линкевич 168

ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭКОНОМИКУ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)
А.В. Липухин; Л.Р. Нигматзянова 172

ИНФОРМАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО ИЗМЕРЕНИЯ
Н.Р. Малихов 175

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В XXI ВЕКЕ: ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО, ЭКОНОМИКУ И ЧЕЛОВЕКА
Н.Р. Малихов 178

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Н.Р. Малихов 182

ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ СЕВЕРНОГО МОРСКОГО ПУТИ КАК ПРИОРИТЕТНОГО ТРАНСПОРТНОГО КОРИДОРА РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ
М.Г. Николенко 184

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА В ЭКОНОМИКЕ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ АСПЕКТЫ
Л.Н. Новосильцев, Н.В. Парамонова, Е.Ю. Царегородцева 189

ДОЛЖНАЯ ОСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ В НАЛОГОВЫХ ПРАВООТНОШЕНИЯХ
М.А. Полякова 191

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КОРМОВОЙ БАЗЫ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА В ОАО «СТУДЕНЕЦКИЙ МУКОМОЛЬНЫЙ ЗАВОД»
А.В. Решеткин, Ю.В. Решеткина 196

РЕЗЕРВЫ РОСТА ПРИБЫЛИ ОТ ПРОДАЖ ЗА СЧЕТ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПОДСОЛНЕЧНИКА
Ю.В. Решеткина 201

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЭКОНОМИКУ И РЫНОК ТРУДА
С.Г. Сафонова, Е.А. Ковальчук 204

РАЗВИТИЕ МАРКЕТПЛЕЙСОВ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ВЛИЯНИЯ ДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ
С.Г. Сафонова, Е.А. Ковальчук 207

ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ И ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ БРЕНДА ТЛ-КОМПАНИИ
Г.А. Сергеев, Т.Г. Гарбузова 211

ПОДХОДЫ К СИСТЕМНОМУ УПРАВЛЕНИЮ БРЕНДОМ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С КЛИЕНТАМИ В МАЛОЙ КОМПАНИИ
Г.А. Сергеев, Т.Г. Гарбузова 215

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
Е.Е. Сивогривова 219

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ОСНОВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Е.Е. Сивогривова 223

ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИТИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ
Е.Е. Сивогривова 226

РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ИНТЕГРАЦИИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ
Е.Е. Сивогривова 229

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА РОССИИ В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ
Н.Н. Сологуб 232

ПОРЯДОК СОВЕРШЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С ТАМОЖЕННОЙ ПРОЦЕДУРОЙ ПЕРЕРАБОТКИ ВНЕ ТАМОЖЕННОЙ ТЕРРИТОРИИ
И.М. Тарасова, Д.Е. Малыгина, А.А. Осипова 236

МЕХАНИЗМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ГРАЖДАН В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
О.И. Уланова 241

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ОТМЫВАНИЮ ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ, В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ
Т.А. Филатова, Н.А. Тимков 245

РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ
В.С. Филимонов 249

АВТОМАТИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ АУТСОРСИНГА
А.Э. Хайруллина 253

СЕТЬ НЕФТЕПРОДУКТООБЕСПЕЧЕНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНЖЕНЕРНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ: ДОСТУПНОСТЬ ТОПЛИВА В УСЛОВИЯХ СОКРАЩЕНИЯ ЧИСЛА АЗС
О.О. Хатюшенко 256

РЕГИОНАЛЬНАЯ АСИММЕТРИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА НА ТРАНСПОРТЕ: АВТОПАРК И ЗАПРАВОЧНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
О.О. Хатюшенко 262

МИРОВОЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА СТАРТАПОВ И РАЗВИТИЯ ИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
М.Н. Хоменко, К.В. Ордов 267

ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭКОНОМИКУ РОССИИ И РЕГИОНОВ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И МЕХАНИЗМЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ
Е.Ю. Царегородцева, О.М. Зайцева 271

ПРИГРАНИЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО И ЦИФРОВИЗАЦИЯ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКО-КИТАЙСКОЙ ТОРГОВЛИ
Ю. Чжао 275

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРОВ
М. Шага 278

СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОГО ПРОДВИЖЕНИЯ УСЛУГ ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРОВ
М. Шага 282

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНЖИНИРИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ НАУКОЕМКОГО ПРОИЗВОДСТВА
А.В. Шалаев, М.В. Сафронов 286

АДАПТАЦИЯ ФРЕЙМВОРКОВ УПРАВЛЕНИЯ КИБЕРРИСКАМИ ПОД СПЕЦИФИКУ ГИБКИХ ПРОЕКТНЫХ МЕТОДОЛОГИЙ
С.С. Шахназарян, Е.В. Бондаренко 290

ИНТЕГРАЦИЯ ПРЕДИКТИВНОЙ АНАЛИТИКИ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ
С.С. Шахназарян, Е.В. Бондаренко 294

«ЛОВУШКА МАЛООБЕСПЕЧЕННОСТИ» КАК СОЦИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ ВОСПРОИЗВОДСТВА БЕДНОСТИ СРЕДИ РАБОТАЮЩЕГО НАСЕЛЕНИЯ
М.С. Шейхова, Е.А. Ковальчук 297

ПРОИЗВОДСТВО ОРГАНИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ НА ЮГЕ РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
М.С. Шейхова, А.Р. Испусенова 301

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
М.С. Шейхова, К.А. Долгополов 304

ПРОБЛЕМЫ БЕЗРАБОТИЦЫ И ЕЕ УРОВЕНЬ В РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
М.С. Шейхова, А.А. Долгополов 308

ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ГОСУДАРСТВА ЗА ПРИЧИНЕННЫЙ ВРЕД И ПРОБЛЕМЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ
А.У. Шемелев, Д.С. Тураева, З.Д. Хабиева 312

ПРОБЛЕМЫ ОСНОВАНИЙ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ВРЕД, ПРИЧИНЕННЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ И ОРГАНАМИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ
А.У. Шемелев, Д.С. Тураева, З.Д. Хабиев 316

РЕСУРСНО-КОНТУРНЫЙ МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ
Д.С. Шувалов 320

ПРЕЗУМПЦИИ И ЮРИДИЧЕСКИЕ ФИКЦИИ В ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ И ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ
Х.А. Элембаев, М.Р. Богатырев, З.А. Натаева 325

ПРАВОВЫЕ ПРЕЗУМПЦИИ В ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ. ПРИРОДА, КЛАССИФИКАЦИЯ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ
Х.А. Элембаев, М.Р. Богатырев, З.А. Натаева 330

Научное издание

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ МАСШТАБАХ

Статьи публикуются в авторской редакции

Ответственный за выпуск – начальник Межотраслевого научно-информационного центра
Е.А. Галиуллина
Компьютерная верстка – **Л.Р. Дмитриенко**

Дата подписания к публикации 11.09.2026
Учетно-издательские листы 21,21
Межотраслевой научно-информационный центр
Пензенского государственного аграрного университета.
440014, г. Пенза, ул. Ботаническая, 30,
https://mnic.pgau.ru; mnic@pgau.ru; www.pgau.ru
телефоны редакции: тел.-факс. (841-2) 62-90-60, +7 967 442-60-42

ISBN 978-5-00196-459-9

