

ISSN 2223–2974



СОВРЕМЕННАЯ НАУКА:  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

## ЭКОНОМИКА И ПРАВО

№ 5–2 2025 (МАЙ)

Учредитель журнала  
Общество с ограниченной ответственностью  
**«НАУЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**

Журнал издается с 2011 года.

**Редакция:**

Главный редактор

**В.Н. Боробов**

Выпускающий редактор

**Ю.Б. Миндлин**

Верстка

**М. А. Комарова**

Подписной индекс издания  
в каталоге агентства «Пресса России» — 10472

В течение года можно произвести подписку  
на журнал непосредственно в редакции.

*Издатель:*

Общество с ограниченной ответственностью  
**«Научные технологии»**

*Адрес редакции и издателя:*

109443, Москва, Волгоградский пр-т, 116-1-10

Тел./факс: 8(495) 755-1913

E-mail: [redaktor@nauteh.ru](mailto:redaktor@nauteh.ru)

<http://www.nauteh-journal.ru>

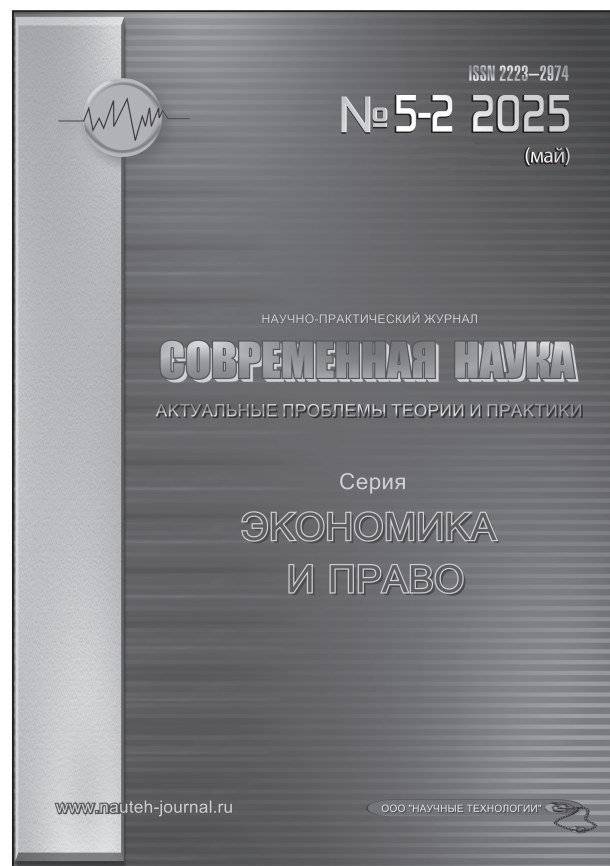
Журнал зарегистрирован Федеральной службой  
по надзору в сфере массовых коммуникаций,  
связи и охраны культурного наследия.

Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС 77-44912 от 04.05.2011 г.

Научно-практический журнал

Scientific and practical journal

(ВАК – 5.1.x, 5.2.x, 5.4.x)



**В НОМЕРЕ:**  
ЭКОНОМИКА,  
ПРАВО,  
СОЦИОЛОГИЯ

Авторы статей несут полную ответственность  
за точность приведенных сведений, данных и дат.

При перепечатке ссылка на журнал  
«Современная наука:

Актуальные проблемы теории и практики» обязательна.

Журнал отпечатан в типографии

ООО «КОПИ-ПРИНТ» тел./факс: (495) 973-8296

Подписано в печать 28.05.2025 г. Формат 84x108 1/16

Печать цифровая Заказ № 0000 Тираж 2000 экз.

ISSN 2223-2974



9 7 7 2 2 2 3 2 9 7 4 0 6

---

## Редакционный совет

**Боробов Василий Николаевич** — д.э.н., профессор,  
Российская Академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ

**Бусов Владимир Иванович** — д.э.н., профессор,  
Государственный университет управления

**Волкова Ольга Александровна** — д.с.н., профессор, г.н.с.,  
Институт демографических исследований ФНИСЦ РАН;  
профессор, Белгородский Государственный Университет

**Воронов Алексей Михайлович** — д.ю.н., профессор, г.н.с.,  
НИЦ 4 ВНИИ МВД России

**Гомонов Николай Дмитриевич** — д.ю.н., профессор,  
Северо-Западный институт (филиал) Московского  
гуманитарно-экономического университета

**Горемыкин Виктор Андреевич** — д.э.н., профессор,  
Национальный институт бизнеса

**Ермаков Сергей Петрович** — д.э.н., профессор,  
г.н.с., Институт социально-экономических проблем  
народонаселения РАН

**Жигунова Галина Владимировна** — д.с.н., доцент,  
Мурманский государственный арктический университет

**Иванов Сергей Юрьевич** — д.с.н., профессор, Московский  
Педагогический Государственный Университет

**Каныгин Геннадий Викторович** — д.с.н., в.н.с.,  
Социологический институт РАН (С.-Петербург)

**Кобакин Михаил Викторович** — д.с.н., профессор,  
Финансовый университет при Правительстве Российской  
Федерации

**Кобзарь-Фролова Маргарита Николаевна** — д.ю.н.,  
профессор, Институт Государства и Права РАН

**Лебедев Никита Андреевич** — д.э.н., профессор, в.н.с.,  
Институт экономики РАН

**Леденева Виктория Юрьевна** — д.с.н., доцент, г.н.с.,  
Институт демографических исследований ФНИСЦ РАН

**Леонтьев Борис Борисович** — д.э.н., профессор,  
Федеральный институт сертификации и оценки  
интеллектуальной собственности и бизнеса

**Малышева Марина Михайловна** — д.э.н., в.н.с., Институт  
социально-экономических проблем народонаселения РАН

**Мартынов Алексей Владимирович** — д.ю.н., профессор,  
Национальный исследовательский Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского.

**Мельничук Марина Владимировна** — д.э.н., к.п.н.,  
профессор, Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации

**Миндлин Юрий Борисович** — к.э.н., доцент, Московская  
государственная академия ветеринарной медицины  
и биотехнологии им. К.И. Скрябина

**Незамайкин Валерий Николаевич** — д.э.н., профессор,  
Российский государственный гуманитарный университет

**Нижник Надежда Степановна** — д.ю.н., профессор, Санкт-  
Петербургский университет МВД России

**Проказина Наталья Васильевна** — д.с.н., профессор,  
Алтайский филиал Российской академии народного  
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

**Рубан Лариса Семеновна** — д.с.н., профессор, г.н.с.,  
Институт социально-политических исследований ФНИСЦ  
РАН

**Ручкина Гульнара Флюоровна** — д.ю.н., профессор,  
Финансовый университет при Правительстве Российской  
Федерации

**Рыкова Инна Николаевна** — д.э.н., профессор, Научно-  
исследовательский финансовый институт Минфина РФ

**Рыльская Марина Александровна** — д.ю.н., доцент,  
Финансовый университет при Правительстве Российской  
Федерации

**Сумин Александр Александрович** — д.ю.н., профессор,  
Московский университет МВД России

**Фролова Елена Викторовна** — д.с.н., профессор,  
Финансовый университет при Правительстве Российской  
Федерации

**Черкасов Константин Валерьевич** — д.ю.н., профессор,  
Всероссийский государственный университет юстиции

**Шаленко Валентин Николаевич** — д.с.н., профессор,  
Институт социологии ФНИСЦ РАН; профессор, Российский  
государственный социальный университет

**Шедько Юрий Николаевич** — д.э.н., доцент, Финансовый  
университет при Правительстве Российской Федерации

**Широкалова Галина Сергеевна** — д.с.н., профессор,  
с.н.с., Приволжский филиал ФНИСЦ РАН; профессор,  
Нижегородская Государственная сельскохозяйственная  
академия

**Шмалий Оксана Васильевна** — д.ю.н., профессор,  
Российская Академия Народного Хозяйства  
и Государственной Службы при Президенте РФ

# СОДЕРЖАНИЕ

# CONTENTS

## ЭКОНОМИКА

**Бурцев В.А.** — Цифровая инфраструктура малого бизнеса: влияние выбора программно-аппаратных решений на издержки

*Burtsev V.* — Small business digital infrastructure: the impact of choosing software and hardware solutions on costs .....5

**Гаврилова Н.Г.** — Виноградарство и виноделие ЮАР: от колониальных лоз к глобальному признанию

*Gavrilova N.* — Viticulture and winemaking in South Africa: from colonial vines to global recognition ....11

**Гринь М.Г., Верезубова Н.А.** — Проблемы цифровизации бизнес-процессов предприятий в России

*Grin M., Verezubova N.* — Problems of digitalization of business processes of enterprises in Russia .....15

**Зверев А.А.** — Методы оценки экономического потенциала Арктики

*Zverev A.* — Methods of assessing the economic potential of the Arctic .....20

**Каримова К.С.** — Формирование финансовой стратегии роста стартап-проекта

*Karimova K.* — Forming financial strategy startup project growth .....26

**Корягина И.А., Ефремова Ю.И., Григорьянц И.А.** — Роль цифровых технологий в международном маркетинге

*Koryagina I., Efremova Yu., Grigoryants I.* — The role of digital technologies in international marketing .....31

**Лебедев Н.А.** — Проблемы и перспективы обеспечения технологического суверенитета России

*Lebedev N.* — Problems and prospects of ensuring technological sovereignty of Russia .....35

**Лебедев Н.А.** — Структурная модернизация промышленности: вызовы и перспективы

*Lebedev N.* — Structural modernization of industry: challenges and prospects .....39

**Лобарев Е.В.** — Формирование процедуры и инструментов управления процессом реорганизации компании тэк с учетом принципов агильности

*Lobarev E.* — Formation of the procedure and tools for managing the process of reorganization of the fuel and energy complex company, taking into account the principles of agility .....44

**Масленников А.В., Федорченко Н.В.** — Обратная коммуникация с потребителями в маркетинге физкультурно-спортивных услуг (на примере легкоатлетических манежей Санкт-Петербурга)

*Maslennikov A., Fedorchenko N.* — Feedback from consumers in the marketing of physical education and sports services (using the example of athletics arenas in St. Petersburg) .....51

**Мукхерджи Соумоджит** — Переосмысление экономической безопасности: международная политика и практика

*Mukherjee Soumojit* — Rethinking economic security: international policy and practice .....56

**Мукхерджи Соумоджит** — История эволюции односторонних экономических санкций: изменения, воздействие и реализация

*Mukherjee Soumojit* — History of evolution of unilateral sanctions: changes, impact and realisations .....63

**Таскаев Е.В.** — Цифровые технологии как инструмент в оценке эффективности строительства

*Taskaev E.* — Digital technologies as a tool for increasing construction efficiency .....72

**Тихомирова В.В.** — Теоретико-методологические аспекты исследования регионального экономического роста (на примере северных регионов)

*Tikhomirova V.* — Theoretical and methodological aspects of regional economic growth research (using the example of the northern regions) .....76

**Чжао Юйжань** — Сравнительное исследование китайских и российских систем бухгалтерского учета: сходства и различия на основе международных стандартов финансовой отчетности (МСФО)

<i>Zhao Yuran</i> — Based on international financial reporting standards (IFRS) .....83	the appointment of disciplinary responsibility of employees of internal affairs bodies .....96
Право	<b>Хавзиев А.А.</b> — Доказывание и доказательства в делах о защите прав потребителей
<b>Гамалей А.А.</b> — Советское право в понимании ведущих советских ученых-теоретиков	<i>Khavziev A.</i> — Proof and evidence in consumer protection cases..... 100
<i>Gamalei A.</i> — Soviet law in the understanding of the leading soviet theoretical scientists .....88	СОЦИОЛОГИЯ
<b>Иванов Л.Н.</b> — Децентрализованная автономная организация как новая организационно правовая форма хозяйствующего субъекта	<b>Блинникова А.В., Торхов Я.А.</b> — Культурный активизм корпораций как пример реализации корпоративной социальной ответственности в управлении институтом культуры на примере регионов Сибири
<i>Ivanov L.</i> — Decentralised autonomous organisation as a new organisational and legal form of a legal entity .....92	<i>Blinnikova A., Torkhov Ya.</i> — Cultural activism of corporations as an example of realization of corporate social responsibility in the management of cultural institution on the example of Siberian regions... 105
<b>Молоков Е.С.</b> — Проблемы законодательного закрепления смягчающих и отягчающих обстоятельств при назначении дисциплинарной ответственности сотрудников органов внутренних дел	<b>Скопа В.А.</b> — Социальный аспект рекламного дискурса
<i>Molokov E.</i> — Problems of legislative consolidation of mitigating and aggravating circumstances in	<i>Skopa V.</i> — Social aspect of advertising discourse.. 111
	Наши авторы ..... 115



# ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА МАЛОГО БИЗНЕСА: ВЛИЯНИЕ ВЫБОРА ПРОГРАММНО-АППАРАТНЫХ РЕШЕНИЙ НА ИЗДЕРЖКИ

## SMALL BUSINESS DIGITAL INFRASTRUCTURE: THE IMPACT OF CHOOSING SOFTWARE AND HARDWARE SOLUTIONS ON COSTS

V. Burtsev

*Summary.* The article examines the conditions under which software and hardware solutions integrated into the digital infrastructure have an impact on the cost structure of small enterprises. It describes the structure of the digital infrastructure and the components of software and hardware, the impact of software solutions on operating costs (automation, accounting, workflow), as well as hardware components and operating costs (equipment, integration, maintenance). The article clarifies the parameters of comparing software and hardware solutions in connection with the logic of cost allocation, and also justifies the need to take into account the cost of ownership and scalability when choosing digital configurations. The components of the digital infrastructure and the main cost items associated with them are compared. A scheme for the impact of digital infrastructure on key cost categories has been developed. The problems and limitations are highlighted, and the economic effects of choosing the optimal digital infrastructure for small businesses are described.

*Keywords:* digital infrastructure, small business, small entrepreneurship, software and hardware solutions, costs.

**Бурцев Валерий Алексеевич**  
Технологический университет  
Кейпского полуострова, Кейптаун  
valeryburtsev@gmail.com

*Аннотация.* В статье рассматриваются условия, при которых интегрированные в цифровую инфраструктуру программно-аппаратные решения оказывают воздействие на структуру издержек малых предприятий. Описана структура цифровой инфраструктуры и компоненты программного и аппаратного обеспечения, влияние программных решений на операционные издержки (автоматизация, учёт, документооборот), а также описаны аппаратные компоненты и эксплуатационные затраты (оборудование, интеграция, обслуживание). В статье уточнены параметры сопоставления программно-аппаратных решений в связи с логикой распределения затрат, а также обоснована необходимость учитывать стоимость владения и возможности масштабирования при выборе цифровых конфигураций. Сопоставлены компоненты цифровой инфраструктуры и связанных с ними основных статей издержек. Разработана схема влияния цифровой инфраструктуры на ключевые категории издержек. Выделены проблемы и ограничения, а также описаны экономические эффекты оптимального выбора цифровой инфраструктуры для малого бизнеса.

*Ключевые слова:* цифровая инфраструктура, малый бизнес, малое предпринимательство, программно-аппаратные решения, издержки.

### Введение

В настоящее время в экономике продолжается процесс цифровой трансформации бизнеса, т.е. происходят «качественные изменения в бизнес-процессах или способах осуществления экономической деятельности (бизнес-моделях) в результате внедрения цифровых технологий, приводящие к значительным социально-экономическим эффектам» [3]. Это же относится и к малому бизнесу. Так, согласно данным Аналитического центра «НАФИ», в 2022 г. индекс цифровизации бизнеса в России значительно увеличился [10]. В 2023-2024 гг. российская экономика восстанавливалась после трансформации геоэкономической обстановки (санкции, уход зарубежных партнёров с рынка и т.п.), включая активный поиск отечественных бизнес-продуктов и программно-аппаратных решений, однако для малого

бизнеса по-прежнему характерной является недостаточная развитость цифровой инфраструктуры. Учитывая неопределённость внешней среды, рост конкуренции, трудности в организации логистических цепочек и предоплаты, обеспечении кибербезопасности малому бизнесу всё сложнее оптимизировать издержки. В таких условиях цифровая инфраструктура приобретает значение фактора, от которого зависит и устойчивость текущих бизнес-операций, и возможность системного снижения затрат. Использование согласованных программно-аппаратных решений позволяет уменьшать затраты на ведение бухгалтерии, документооборот, обработку информации и обслуживание оборудования, что обеспечивает более рациональное распределение ресурсов при ограниченных возможностях масштабирования. В данной статье предпринимается попытка определения выбора программно-аппаратных решений для

цифровой инфраструктуры малого бизнеса и влияния таких решений на издержки.

### Материалы и методы

Исследование выполнено на основе систематизации теоретических и эмпирических источников по теме цифровизации малого бизнеса, затрат и трансформации организаций. Методологической основой исследования выступает дедуктивный подход и логико-структурное сопоставление компонентных связей и типов издержек.

### Результаты и их обсуждение

Оценка издержек в малом бизнесе опирается на различные методологические основания, каждое из которых отражает особенности функционирования и масштаба хозяйственной деятельности. В общем можно выделить три основных подхода: прямой, косвенный и транзакционный [8].

*Прямой подход* к расчёту издержек основан на фиксации фактических расходов, связанных с производством или реализацией конкретной услуги или товара. В структуре малобизнеса он применяется при наличии возможности точно отразить стоимость ресурса, вовлечённого в результат. Прямой подход позволяет соотнести объём затрат с конкретными видами деятельности, что обеспечивает наглядность и позволяет контролировать динамику ценовых показателей. Однако при изменяющейся конфигурации производственных условий такой подход теряет эффективность, поскольку не отражает косвенных и функциональных связей между элементами бизнеса.

*Косвенный подход* к оценке позволяет учитывать расходы, которые не имеют прямой связи с конкретной финансовой операцией, однако оказывают влияние на общее функционирование предприятия. В структуре малого бизнеса такие затраты часто оказываются значимыми, поскольку их доля возрастает при ограниченных объёмах производства [7]. Для распределения косвенных издержек по функциональным сегментам требуется методологическая строгость, в противном случае возрастает риск искажений в интерпретации итоговых показателей, что приводит к неэффективному управленческому учёту.

*Транзакционные издержки* отражают стоимость экономических взаимодействий, в том числе заключения договоров, поиска информации, контроля исполнения и обеспечения доверия. В малом бизнесе транзакционная составляющая может превышать производственную, особенно при слабой институциональной среде и отсутствии устоявшихся механизмов цифрового взаимодействия. Такой тип затрат не поддаётся прямому измерению и для него требуется концептуальный анализ

в рамках организационной теории и институциональной экономики.

Учитывая разнородность издержек, отражённых в этих подходах, становится необходимым проанализировать, какие элементы цифровой инфраструктуры задействуются в их формировании и перераспределении, а также как устроена внутренняя структура программных и аппаратных решений, влияющих на эти процессы.

Цифровая инфраструктура в малом бизнесе представляет собой целостную систему, включающую взаимодействующие элементы программной и аппаратной среды, обеспечивающие выполнение ключевых функций управления, учёта и обработки информации. Архитектура цифровой инфраструктуры формируется как комбинация взаимосвязанных компонентов, каждый из которых выполняет строго определённую функцию, направленную на поддержку операционной устойчивости и воспроизводства бизнес-модели. Важно подчеркнуть, что структура цифровой инфраструктуры не может быть сведена к набору технических средств, поскольку она включает организационные и функциональные элементы, определяющие способ цифрового сопряжения процессов [9].

К программной составляющей цифровой инфраструктуры относится совокупность решений, обеспечивающих логическую конфигурацию бизнес-процессов, синхронизацию учётных данных и цифровое представление хозяйственных операций. В работе малого предприятия программные решения выполняют функцию объединяющего звена между различными участками деятельности, начиная от финансового учёта и заканчивая работой с заказами. От качества программной среды зависит возможность контроля, точности обработки информации и согласования действий в условиях ограниченных ресурсов. Программная инфраструктура обеспечивает воспроизводимость рутинных операций и задаёт рамки взаимодействия между пользователями и цифровыми инструментами.

Аппаратная составляющая цифровой инфраструктуры формирует физическую основу, на которой функционирует программная логика. В данном случае речь идёт как о вычислительных устройствах, так и о всей совокупности технических средств, необходимых для передачи, хранения и обработки данных. Структура аппаратного обеспечения задаёт пределы пропускной способности, надёжности и устойчивости цифровых операций. Для малого бизнеса характерна ориентация на универсальные и интегрируемые в ограниченном масштабе технические решения [1].

Функциональное взаимодействие программных и аппаратных компонентов формирует системную логику

цифровой инфраструктуры и определяет, насколько эффективно информационные потоки поддерживают хозяйственную деятельность. От степени согласованности между программной логикой и технической архитектурой зависит способность системы адаптироваться к росту нагрузки, обновлению форматов взаимодействия и изменению регуляторных требований.

Воздействие программных решений на структуру операционных затрат в малом бизнесе проявляется в изменении логики рутинных процессов и трансформации внутренних регламентов.

Автоматизация ключевых бизнес-операций позволяет снизить долю затрат, связанных с повторяющимися действиями, требующими ручного ввода данных или постоянного контроля. Интеграция цифровых алгоритмов сокращает количество подверженных ошибкам операций и исключает избыточные трудозатраты, возникающие при многократной обработке одних и тех же запросов. В условиях ограниченных ресурсов автоматизированные бизнес-процессы позволяют перераспределить нагрузку и обеспечить устойчивость базовых функций.

В области учёта программные решения формируют единую информационную среду, в которой данные структурированы, взаимосвязаны и, как правило, доступны в реальном времени. Такая организация снижает затраты на обработку информации, уменьшает риски дублирования записей и уменьшает потребность в корректировках. Устранение ручных процедур приводит к снижению транзакционной напряжённости и оптимизации документооборота между внутренними и внешними субъектами.

В цифровом документообороте происходит переход от бумажных носителей к более структурированным форматам, интегрированным в единую систему бизнес-коммуникации, что фактически изменяет характер затрат, смещает их из сферы физических процессов в сферу поддержки цифровой логистики. При правильно выстроенной архитектуре программные решения позволяют отказаться от промежуточных бизнес-операций и существенно ускорить процедуры согласования, что непосредственно сказывается на уровне операционных издержек.

Аппаратные компоненты формируют физическую основу цифровой инфраструктуры и оказывают прямое влияние на структуру эксплуатационных затрат в малом бизнесе.

Так, выбор оборудования предопределяет начальные инвестиции и режим будущих расходов. Устройства с ограниченным ресурсом или несовместимые с обнов-

лёнными программными средами вызывают каскадную нагрузку на бюджет малого предприятия. Кроме того, устаревшая или избыточно универсализированная техника может снижать эффективность процессов передачи данных и обработки информации, что приводит к чрезмерным затратам на устранение технических сбоев и простоев в работе.

Интеграция аппаратных элементов в существующую структуру бизнес-процессов сопровождается затратами, которые часто оказываются недооценёнными на этапе планирования. Согласование интерфейсов, настройка совместимости и тестирование в рабочей среде формируют отдельную статью расходов, напрямую влияющую на расчёт срока окупаемости инфраструктурных вложений. При этом характерные для малого бизнеса неформализованные решения нередко увеличивают зависимость от внешних технических специалистов [4].

Для обслуживания аппаратной среды требуются периодические затраты на профилактику, устранение неисправностей и адаптацию под изменяющиеся условия эксплуатации. Частота сервисного вмешательства, наличие запасных компонентов и зависимость от гарантийных обязательств поставщика — всё это формирует устойчивый контур расходов, который целесообразно учитывать при построении общей модели издержек. Иными словами, в малом бизнесе эффективность использования оборудования тесно связана с его долговечностью и предсказуемостью в процессе эксплуатации.

Таким образом, можно систематизировать связи между компонентами цифровой инфраструктуры и категориями затрат, с которыми они соотнесены (табл. 1). В представленной таблице отражена взаимосвязь между элементами цифровой инфраструктуры и статьями затрат, возникающими при их использовании. Каждый компонент характеризуется как техническим или функциональным содержанием, так и спецификой влияния на структуру расходов, выраженной в форме устойчивых затратных контуров. Сопоставление осуществляется с учётом системной роли компонентов в поддержании процессов управления, хранения информации и обеспечения технологической устойчивости.

Сопоставление цифровых компонентов с издержками позволяет перейти к рассмотрению критериев, на основе которых малые предприятия принимают решения о внедрении конкретных цифровых решений. Расчёт стоимости владения служит ключевым ориентиром при выборе цифровых инструментов, поскольку охватывает и первоначальные расходы, и совокупность эксплуатационных, сервисных и сопутствующих затрат в перспективе.

Надёжность цифровых решений определяет устойчивость бизнес-процессов и снижает вероятность воз-

Таблица 1.

Сопоставление компонентов цифровой инфраструктуры и связанных с ними основных статей издержек

Компонент	Основные статьи издержек	Функциональное назначение	Характер влияния
Программная логика документооборота	Затраты на лицензирование, настройку форматов взаимодействия и адаптацию нормативных шаблонов	Организация обмена данными между подразделениями и контрагентами	Прозрачность нормативных процедур и снижение издержек на документооборот
Система автоматизации внутренних процессов	Снижение затрат на повторяемые операции за счёт алгоритмизации процессов и минимизации ручного труда	Оптимизация рутинных операций и распределение рабочих задач	Исключение дублирующих действий и сокращение трудоёмкости
Платформенные решения для учёта	Уменьшение затрат на агрегацию и проверку данных, интеграция потоков первичной информации	Формирование единой среды управленческого и регламентированного учёта	Согласованность данных и сокращение затрат на контроль
Выделенные вычислительные устройства	Начальные инвестиции, амортизация и расходы на энергообеспечение при эксплуатации	Обеспечение вычислительной мощности для обработки цифровых задач	Формирование уровня эксплуатационных расходов и границ срока окупаемости
Сетевая и периферийная техника	Поддержание каналов передачи данных, расходы на совместимость и синхронизацию узлов	Поддержание инфраструктурной связности и обработки сигналов	Устойчивость цифровых потоков и снижение вероятности технических потерь
Службы технической поддержки и обновления	Регулярные затраты на обслуживание, устранение сбоев и контроль соответствия систем требованиям	Гарантия стабильного функционирования инфраструктуры и снижение рисков	Предсказуемость затрат и стабилизация эксплуатационного контура

Источник: составлено автором.

никновения затрат, связанных с техническими сбоями, вынужденными простоями и утратой данных. При ограниченных резервах устойчивое функционирование цифровой среды приобретает значение как условие воспроизводства деятельности, а не как преимущество [2]. В то же время нестабильность программных или аппаратных компонентов приводит к непредсказуемости издержек и искажению финансового планирования. Признак масштабируемости связан с возможностью адаптации выбранного решения к изменяющимся объёмам задач без полной реконфигурации архитектуры. Для малых предприятий важна способность цифровой среды развиваться совместно с бизнесом, при этом расходы на повторную интеграцию в случае несоответствия масштабируемости оказываются существенными и снижают экономический эффект от интеграции системы [5].

Таким образом, можно оценить общее влияние цифровой инфраструктуры на ключевые категории издержек (рис. 1).

Представленная схема отражает структурную зависимость между архитектурой цифровой инфраструктуры малого бизнеса и конфигурацией формирования модели затрат. Программная и аппаратная составляющие выступают как взаимодополняющие векторы воздействия, которые определяют характер и форму проявления издержек. Программный контур обуславливает поведение бизнес-среды во внутреннем и внешнем взаимодей-

ствии, влияет на стоимость административного сопровождения, устойчивость документооборота и точность обработки данных. Аппаратный контур задаёт технические границы операционной стабильности, масштабируемости и эксплуатационной рентабельности, формирует расходные потоки, связанные с поддержкой, обслуживанием и модернизацией оборудования. Каждая из этих составляющих соотносится с прямыми, косвенными и транзакционными статьями затрат, что на системном уровне определяет способ формирования совокупной модели затрат предприятия в цифровой среде.

В контексте связи между архитектурой цифровой среды и составом издержек также важно рассмотреть ограничения, препятствующие эффективному внедрению и обновлению программно-аппаратных решений в секторе малого предпринимательства.

Основные барьеры цифровизации в малом бизнесе формируются на стыке технологической зависимости и организационной неустойчивости. Ограниченная возможность обновления зафиксированных решений усиливает эффект накопления технической инерции, когда замена одного компонента влечёт за собой необходимость изменения всей логики инфраструктуры. В таких условиях любое вмешательство связано с риском разрыва внутренней согласованности, а отказ от замены — с сохранением затрат, выходящих за пределы рационального планирования. Повышенная чувствительность



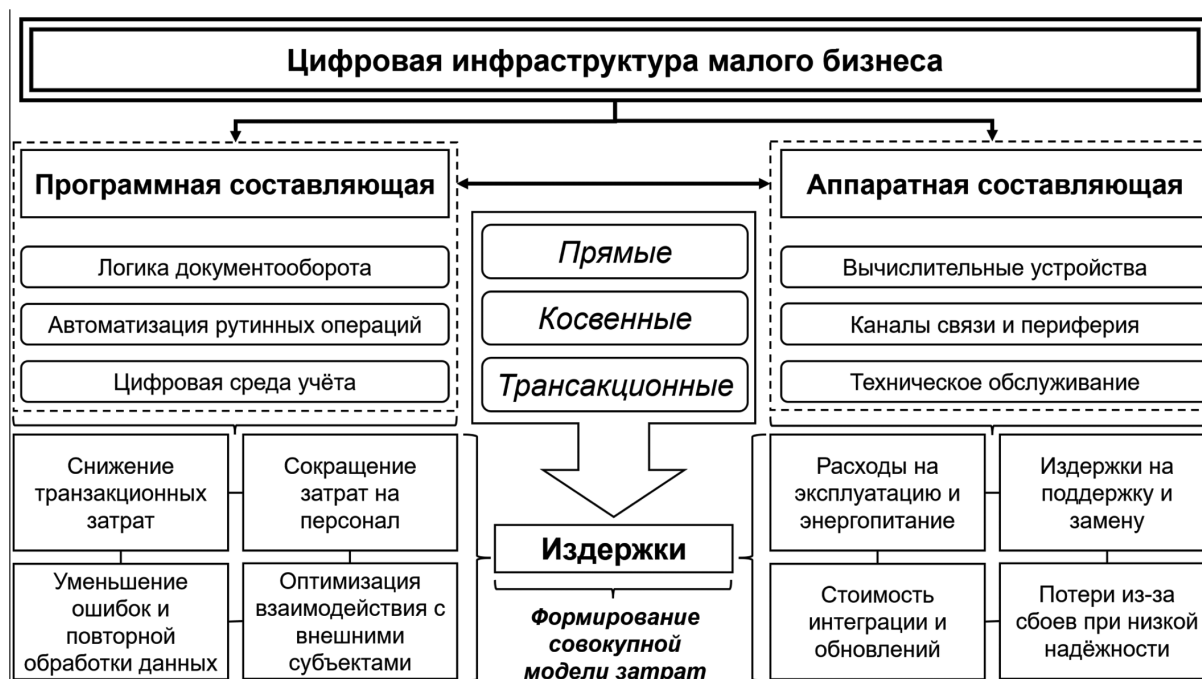


Рис. 1. Влияние цифровой инфраструктуры на ключевые издержки

Источник: разработано автором

к неудачному выбору цифровой инфраструктуры или поставщика усугубляется отсутствием механизмов перехода между решениями с учётом сохранения работоспособности [6].

Также ограничение возникает при попытке адаптировать типовые цифровые продукты под разнородную и фрагментарную структуру малого бизнеса. Унифицированные архитектуры, разработанные для стандартных условий, обычно не учитывают различий в организационной логике и обеспеченности ресурсами.

В результате для эффективной интеграции требуется или значительная доработка, или компромиссные решения, ведущие к формированию неучтённых контуров затрат. Сложность выбора усиливается тем, что ошибки в конфигурации не компенсируются встроенными механизмами перенастройки, а затраты на исправление оказываются соразмерны первоначальным вложениям. В этих условиях цифровизация перестаёт быть средством оптимизации и начинает воспроизводить институциональные ограничения, встроенные в текущую модель функционирования малого бизнеса.

### Заключение

Анализ цифровой инфраструктуры малого бизнеса позволил выявить структурные связи между типами программно-аппаратных решений и формированием совокупной модели затрат. Авторская модель сопоставления цифровых компонентов с прямыми, косвенными и транзакционными издержками раскрывает механизм перераспределения ресурсов в условиях ограниченного масштаба и функциональной сложности бизнес-процессов. Введение понятий стоимости владения, надёжности и масштабируемости как критериев выбора цифровых конфигураций позволило обосновать, при каких условиях возникает устойчивый экономический эффект. Оптимизация издержек достигается в результате согласованного проектирования цифровой архитектуры, в рамках которого уменьшаются риски технической инерции, неучтённых затрат и др. Полученные результаты расширяют прикладную основу для принятия управленческих решений в сфере цифровой трансформации малого бизнеса.



ЛИТЕРАТУРА

1. Каширин К.Д., Куровский С.В., Мишин Д.А., Соснин Д.А., Бурдик В. Инновационные технологии в строительстве: цифровая трансформация отрасли // Экономика строительства. — 2024. — № 6. — С. 425–428.
2. Куровский С.В., Мишин Д.А., Воробьев К.В. Цифровая трансформация компаний как новая парадигма менеджмента // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 1. — С. 291–299.
3. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. [Текст] / Г.И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневецкий, М.А. Гершман, Л.М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П.Б. Рудник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — 221 с.
4. Шуняев Г.Н., Куровский С.В., Мишин Д.А., Раевский Н.А., Скуридин М.Д. Характеристика цифровой трансформации внутреннего контроля в предпринимательстве // Финансовые рынки и банки. — 2024. — № 8. — С. 224–230.
5. Choi H. Investing in hardware vs. software of digital systems for innovation outcomes: A contingency view // Technological Forecasting and Social Change. — 2024. — Vol. 202. — P. 1–11.
6. Slimane S.B., Coeurderoy R., Mhenni H. Digital transformation of small and medium enterprises: a systematic literature review and an integrative framework // International Studies of Management & Organization. — 2022. — Vol. 52. — No. 2. — P. 96–120.
7. Schade P., Schuhmacher M.C. Digital infrastructure and entrepreneurial action-formation: A multilevel study // Journal of Business Venturing. — 2022. — Vol. 37. — No. 5. — P. 1–24.
8. Quy T., Hung P.D. Flexible information system infrastructure solutions for small and medium enterprises // International Conference on Cooperative Design, Visualization and Engineering. — Cham: Springer International Publishing, 2022. — P. 335–347.
9. Verdecchia R., Lago P., De Vries C. The future of sustainable digital infrastructures: A landscape of solutions, adoption factors, impediments, open problems, and scenarios // Sustainable Computing: Informatics and Systems. — 2022. — Vol. 35. — P. 1–20.
10. Банк «Открытие»: интерес малого бизнеса к цифровизации и удаленной работе резко вырос в 2022 году, Аналитический центр «НАФИ». Доступно онлайн: <https://nafi.ru/analytics/bank-otkrytie-interes-malogo-biznesa-k-tsifrovizatsii-i-udalennoy-rabote-rezko-vyros-v-2022-godu/> (дата обращения: 16.04.2025).

© Бурцев Валерий Алексеевич (valeryburtsev@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

# ВИНОГРАДАРСТВО И ВИНОДЕЛИЕ ЮАР: ОТ КОЛОНИАЛЬНЫХ ЛОЗ К ГЛОБАЛЬНОМУ ПРИЗНАНИЮ

## VITICULTURE AND WINEMAKING IN SOUTH AFRICA: FROM COLONIAL VINES TO GLOBAL RECOGNITION

*N. Gavrilova*

*Summary.* Winemaking in the Republic of South Africa (RSA) began in 1655, when Dutch colonists planted the first grapevines at a waypoint established on the Cape of Good Hope. A significant milestone in its development was the creation of the unique Pinotage grape variety in 1925, which became a symbol of national winemaking. Despite periods of crisis — from pest infestations to international sanctions during the apartheid era — the industry has managed to recover and strengthen its position on the global market. Modern challenges include the reduction of vineyard areas, climate change, and the need to align with global trends of eco-friendly production, while the adoption of sustainable practices, adaptation of grape varieties, and growing demand for environmentally conscious wines present opportunities for growth. Despite multiple crises, South African winemaking preserves its cultural heritage and plays a vital socio-economic role.

*Keywords:* Republic of South Africa, winemaking, viticulture, efficiency, export, Pinotage.

*Гаврилова Нина Германовна*

*м.н.с., Центр изучения проблем переходной экономики,  
Институт Африки РАН (г. Москва)  
ninagavrilova1976@gmail.com*

*Аннотация.* Виноделие Южно-Африканской Республики (ЮАР) началось в 1655 г., когда на перевалочном пункте, расположенном на мысе Доброй Надежды, голландскими колонистами были высажены первые лозы винограда. Значительный вклад в развитие внесло создание в 1925 г. уникального сорта Пинотаж, ставшего символом национального виноделия. Несмотря на периоды кризисов — от нападения вредителей до международных санкций эпохи апартеида — отрасль смогла восстановиться и укрепиться на мировом рынке. Современные вызовы включают сокращение площадей виноградников, климатические изменения и необходимость следования мировым тенденциям экологизации производства, и внедрение устойчивых практик, адаптация сортов и растущий спрос на экологичные вина открывают возможности для роста. Южноафриканское виноделие, несмотря на множественные кризисы, сохраняет культурное наследие и играет важную социально-экономическую роль.

*Ключевые слова:* Южно-Африканская Республика, виноделие, виноградарство, эффективность, экспорт, Пинотаж.

Виноделие и выращивание винограда в Южно-Африканской Республике зародилось благодаря деятельности Голландской Ост-Индской компании (Vereenigde Oost-Indische Compagnie, VOC). Основана она была в 1602 г. с целью укрепления торговых связей между Нидерландами, Индией и Ост-Индией. Спустя полвека, в 1652 г., на мысе Доброй Надежды был основан перевалочный пункт, ставший стратегической точкой для проплывавших мимо кораблей, которые могли пополнить запасы провизии по пути в Азию. Поселение стало основой Капской колонии, куда начали прибывать голландские и другие европейские колонисты. Виноград культурный (*Vitis vinifera*) был впервые посажен Яном ван Рибеком, служащим VOC, в 1655 году на территории современного Кейптауна [1]. И именно эти первые лозы послужили началом южноафриканского виноградарства. Виноделие в ЮАР тоже имеет свой день рождения — сохранились записи от 2 февраля 1659 г., где отмечено получение первого вина из винограда тех самых посадок.

Позже, в 1685 г., губернатор Кейптауна Симон ван дер Стел основал крупное винодельческое хозяйство Констанция, которое впоследствии стало всемирно извест-

ным и остается таковым до сих пор. Благодаря своим знаниям в виноградарстве и умениям в виноделии ван дер Стел стал производить вина, быстро завоевавшие признание. Важным этапом развития местного виноделия стало прибытие в 1688 г. около 150 французских гугенотов, бежавших от религиозных преследований. Они осели в долине Франшхук, принеся с собой навыки виноделия, которые значительно улучшили местные технологии. Их влияние способствовало развитию разнообразия стилей и повышению качества продукции. Площади виноградников расширялись, производство вина росло.

18 век стал трудным этапом для отрасли: вина Капской колонии столкнулись с конкуренцией со стороны европейских производителей и стали значительно проигрывать в качестве. Вина укрепляли дешевым бренди и серой, что портило вкус. Лишь элитные сладкие вина (Constantia, Muscadel) сохраняли репутацию. Южноафриканские фермеры пытались экспериментировать с выращиванием новых сортов и адаптацией методов виноделия к местным условиям, но не всегда успешно.

Начало следующего столетия ознаменовалось прорывом на новые рынки сбыта. Благодаря наполеоновским войнам, Британия ввела льготные пошлины на капское вино, это привело к буму: цены выросли вчетверо, расширились площади виноградников (число выращиваемых лоз возросло с 13 до 55 млн шт.) и выросли объемы производства вина (с 0,5 до 4,5 млн л) за 45 лет подъема отрасли. Однако после 1825 г. Британия постепенно отменила льготы, а в 1861 г. заключила торговый договор с Францией, что уничтожило экспорт ЮАР в ключевой рынок. Следующий кризис настиг отрасль в 1886 г., когда филлоксера (*Phylloxera vastatrix*, тля-паразит) уничтожила значительную часть виноградников, а начавшаяся в 1899 году англо-бурская война привела к хаосу и перепроизводству, так как вино не находило сбыта из-за ограниченного местного рынка и непривлекательности для иностранных покупателей. После эпидемии филлоксеры многие фермеры начали выращивать фруктовые сады, что сократило производство винограда и вина и снизило зависимость фермеров от винодела [2].

В 20 в. произошло много значимых событий, которые, с одной стороны, оказали влияние на современное состояние виноградарства и винодела в ЮАР, но с другой, стали истоками современных проблем. Возрождение отрасли началось благодаря Чарльзу Колеру, инициатору создания в 1918 году Ko-operatieve Wijnbouwers Vereniging (KWV) — кооператива, объединившего фермеров. KWV стабилизировал цены, регулировал производство (например, боролся с излишками, перерабатывая вино в бренди) и способствовал возобновлению экспорта вина [2].

Заслуживает отдельного внимания происхождение знаменитого на весь мир южноафриканского сорта винограда. 2 апреля 1918 года было основано самое известное учебное заведение ЮАР — Университет Стелленбоша, где в рамках агрономического факультета происходило обучение студентов виноградарству и виноделию [3]. Через несколько лет, в 1925 г., первый профессор виноградарства Авраам Изак Перольд скрестил два сорта винограда. Этот эксперимент стал частью масштабной работы Перольда по интродукции 177 сортов винограда в Южную Африку, что закрепило за ним статус основателя современной винодельческой отрасли страны [4]. Перольд высадил полученный гибрид на экспериментальной ферме Вельгеваллен в Стелленбоше, однако вскоре покинул университет, заняв должность в кооперативе KWV. Забытые саженцы могли бы погибнуть, если бы в 1927 году студенты не начали расчистку заросшего сада. Коллега Перольда, Чарли Нихаус, заметил проросшие лозы и перенес их в теплицы Сельскохозяйственного учебного института Элзенбурга, которым руководил преемник Перольда — К. Дж. Терон. Несмотря на смену деятельности, Перольд сохранил интерес к своему проекту. В collaboration с Тероном он отобрал наиболее

перспективную лозу для дальнейшего размножения. Название «Пинотаж» возникло как объединение «Пино» (от названия сорта Пино Нуар) и «Эрмитаж» (местное название сорта Синсо). Первый урожай нового сорта собрали только лишь в 1941 г., в винодельне Elsenburg Winery (Стелленбош). Тогда же сорт начали культивировать и на других площадках, например, на винодельне Kanonkop Wine Estate. Авраам Изак Перольд скончался в том же году, не увидев триумфа своего «детища». Его исследования продолжил профессор Шарль де Вааль, который не только произвел первую бочку вина, но и продолжил совершенствовать технологию его изготовления. В 1959 г. вино из Пинотажа получило высшую оценку на выставке South African Young Wine, что подтвердило его коммерческий потенциал. В 1961 г. вино Lanzerac SFW с этикеткой «Пинотаж» вышло на рынок, заложив основу международного признания сорта. К концу 20 в. Пинотаж занял 7,5% площадей виноградников Южно-Африканской Республики. В начале следующего века Пинотаж стал выращиваться и на территориях других стран: его культивируют в Бразилии, Новой Зеландии, США, Зимбабве, Израиле, Германии и Канаде. Таким образом, история Пинотажа отражает не только научный поиск, но и цепь случайностей, приведших к созданию уникального сорта — от заброшенных саженцев до глобального признания.

В период апартеида (1948–1994 гг.) винодельческая отрасль ЮАР столкнулась с серьезными вызовами, обусловленными как внутренней политикой, так и международной изоляцией. Во-первых, страна была ограничена международными санкциями: в ответ на политику апартеида многие страны ввели эмбарго на южноафриканские товары, включая вино. Это резко сократило экспортные возможности: к 1980-м годам ЮАР поставляла вино преимущественно в страны, не поддержавшие санкции (например, Великобританию) [5]. Как следствие, отрасль потеряла часть инвесторов, доступ к современным технологиям и международным рынкам, что замедлило внедрение инноваций и заметно снизило ее конкурентоспособность. Во-вторых, были широко распространены внутренние социальные проблемы. Основу рабочей силы в виноградарстве составляло чернокожее население, чьи права систематически нарушались. Низкая оплата труда, отсутствие социальных гарантий и принудительный труд создавали эксплуататорские условия. Винодельческие хозяйства часто функционировали в условиях расовой сегрегации, где доступ к управлению и прибылям для небелого населения был ограничен.

В 1994 г. режим апартеида был отменен и снятие санкций открыли новую эру для южноафриканского винодела. ЮАР вновь получила доступ к международным рынкам, что привело к росту производства винограда и вина и увеличило экспорт. К началу третьего деся-

тилетия двадцать первого века страна вошла в топ-10 мировых экспортёров вина. Иностранные инвестиции и технологии (например, холодное брожение, новые сорта винограда) помогли модернизировать производство. В части социальных изменений следует отметить такую программу трансформации, как Black Economic Empowerment, следование которой способствовало вовлечению ранее маргинализированных групп в управление и владение виноградниками. Улучшились условия труда: минимальная зарплата, доступ к образованию и медицинскому обслуживанию для работников [1].

Отмена апартеида стала поворотным пунктом для южноафриканского виноделия, позволив отрасли преодолеть изоляцию и стать глобальным игроком. Однако наследие прошлого — социальное неравенство и экономические дисбалансы — продолжает влиять на её развитие, требуя дальнейших реформ и инноваций.

Значимую роль в развитии южноафриканской алкогольной индустрии сыграли компании SFW и Distillers. В 1935 году в Южной Африке была основана Stellenbosch Farmers' Winery (SFW) Limited, ставшая ведущим производителем вин, крепких напитков и алкогольных фруктовых напитков. Компания выпускала известные винные бренды, такие как Nederburg, Zonneloem и Chateau Libertas, а также крепкие напитки, включая бренди Mellow-Wood и водку Romanoff. SFW также дистрибутировала международные бренды Martell и Bols. Параллельно, в 1945 году предприниматель Антон Руперт создал Distillers Corporation, которая доминировала в производстве бренди, внедрив инновационную концепцию Bergkelder для поддержки винодельческих хозяйств. Distillers прославилась сливочным ликером Amarula Cream, ставшим мировым хитом.

В 2000 году SFW и Distillers объединились в Distell Group, что позволило оптимизировать ресурсы и укрепить рыночные позиции. До слияния обе компании успешно развивали производство, способствуя росту ликероводочной промышленности как важной отрасли экономики ЮАР. Их деятельность стимулировала создание рабочих мест и увеличение национального богатства, закрепив за Distell роль ключевого драйвера индустрии. Слияние усилило влияние объединенной структуры на глобальном рынке, сохранив наследие брендов и технологические инновации [6].

Еще одной важной вехой в истории страны стало зарождение винного туризма. В 1971 году в Южной Африке был создан Стелленбошский винный маршрут — первая официальная туристическая траектория, посвященная виноделию [7, с. 93–113]. Это событие стало поворотным моментом для сельской экономики и винодельческого сектора страны. Будучи отраслью, сконцентрированной вне мегаполисов, виноделие получило мощный импульс

для развития через привлечение туристов, что стимулировало рост местного бизнеса, создание рабочих мест и корпоративные инвестиции. Маршрут объединил винодельни региона, сделав вино не только ключевым продуктом, но и основой для формирования новой экономической модели, где сельское хозяйство и туризм взаимно усиливали друг друга. Таким образом, этот маршрут заложил основу для интеграции виноградарства в социально-экономическую ткань сельских районов. Сейчас винные регионы (Стелленбош, Франшхук) привлекают 1,5 млн туристов ежегодно, предлагая дегустации, гастрономии и фестивали [8].

Технологический прогресс стал основой преобразования винодельческой отрасли ЮАР XX века. Он привнес внедрение научных методов, например, холодного брожения, и культивирование новых сортов винограда [2].

Современная отрасль играет большую роль в социально-экономической жизни страны, являясь не только источником ее культурной идентичности, но и предоставляя рабочие места почти 270 тыс. человек [9]. Занятость обеспечивается в различных направлениях, связанных с отраслью. Это и сельскохозяйственные работы, и переработка сырья, и упаковка товара, и торговля, и даже сопровождение винного туризма. Такая многогранность позволяет создавать цепочку добавленной стоимости, связывая сельские регионы с городами и формируя устойчивый вклад в местную экономику.

Глобальные позиции ЮАР в винном экспорте за последние два десятилетия демонстрируют противоречивую динамику. Если в 2005 г. страна занимала 9-е место среди мировых экспортёров с объёмом поставок на 595,6 млн долларов США, то к 2023 г. экспорт сократился до 620,2 млн долларов, что отодвинуло ЮАР на 13-е место [10]. Прирост за почти двадцать лет составил лишь 104,1 %, что указывает на стагнацию и снижение конкурентоспособности в условиях усиливающейся международной конкуренции.

Одной из главных проблем отрасли стал структурный кризис. За последнее десятилетие площадь возделывания винограда сократилась на 12 % (с 99,5 тыс. га в 2014 г. до 87,8 тыс. га в 2023 г.). Ежегодно вырубается вдвое больше лоз, чем высаживается, что привело к старению плантаций. Это напрямую отразилось на урожайности: в 2023 г. она составила рекордно низкие 13,5 т/га, а объёмы производства вина сократились на 21 % (с 1,18 млрд л в 2014 г. до 0,93 млрд л в 2023 г.) [9]. Такие тенденции создают риски как для внутреннего рынка, так и для экспортного потенциала.

Усугубляют ситуацию и экологические вызовы: климатические изменения, которые проявляются в учащении засух, аномальной жаре и нестабильных осадках.



В этих условиях фермеры-производители вынуждены пересматривать традиционные подходы к сельскому хозяйству [11]. Распространяются засухоустойчивые сорта винограда, находят все более широкое применение технологии капельного орошения, позволяющие экономить воду и др. С одной стороны, использование достижений прогресса развивает отрасль, но с другой — угрожает ей. Изменение характеристик винограда посредством введения новых сортов может повлиять на уникальность южноафриканских вин, уже завоевавших международное признание. Также усиливается давление со стороны экологических стандартов: около 95% местных производителей присоединились к программе Интегрированного производства вина (IPW), направленной на сокращение химических обработок, оптимизацию водопотребления и внедрение энергоэффективных технологий [12]. Некоторые хозяйства полностью перешли на биодинамические методы, отказавшись от синтетических удобрений и сделав ставку на восстановление экосистем и биоразнообразия. Однако такая «зелёная» трансформация отражается на эффективности производства — снижается урожайность культуры, повышается уязвимость винограда к болезням и вредителям и др. Также требуются значительные инвестиции, что особенно сложно для мелких фермерских хозяйств, основных производителей винограда в ЮАР.

Несмотря на эти трудности, отрасль демонстрирует потенциал для восстановления и роста. Во-первых,

акцент на экологичное производство укрепляет репутацию южноафриканских вин на глобальном рынке, где растёт спрос на натуральные продукты. Во-вторых, адаптация к климатическим изменениям через внедрение инновационных агротехнологий помогает смягчать последствия засух [13, с. 135–210]. Учёные Стелленбошского университета активно работают над созданием новых гибридных сортов и методов управления терруаром. В-третьих, ЮАР все же сохраняет уникальное винное наследие, например, авторский сорт Пинотаж и легендарные сладкие вина Constantia, которые остаются конкурентными на мировом рынке. Сегодня вина ЮАР поставляются в более чем 120 стран. Особые надежды связываются с азиатскими и внутриафриканскими рынками, где растёт интерес к качественным винам. В-четвертых, растущий сектор услуг в Африке, в том числе, и винный туризм, привлекает с каждым годом все больше посетителей, тем самым укрепляя позиции ЮАР на мировом рынке [14, с. 243–260].

Таким образом, несмотря на структурные вызовы, климатические риски и конкуренцию, винодельческая отрасль ЮАР демонстрирует способность к трансформации. Сочетание экологических инициатив, научных инноваций, уникального наследия и популярности на мировом рынке формирует основу для устойчивого развития отрасли.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Estreicher S. A Brief History of Wine in South Africa // *European Review*. 2014. Т. 22, № 3. С. 504–537. DOI: 10.1017/S1062798714000301.
2. Van Zyl D.J. Vineyards and Wine and History in South Africa [Электронный ресурс]. 1987. Department of History. University of Stellenbosch. URL: [http://wine.wosa.co.za/download/0341\\_0001.pdf](http://wine.wosa.co.za/download/0341_0001.pdf) (дата обращения: 10.02.2025).
3. Гаврилова Н.Г. Формирование кадрового потенциала аграрного сектора стран Субсахарской Африки: проблемы и перспективы // *Современная наука: проблемы теории и практики*. Серия: Экономика и право. 2024. № 6. С. 22–25. DOI: 10.37882/2223-2974.2024.06.11. EDN: UHCURF.
4. Nugent P. Race, Taste and the Grape / *South African Wine from a Global Perspective*. 2024. С. 1–36. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009184274.004>. Cambridge University Press.
5. Levy P.I. Sanctions on South Africa: What Did They Do? // *American Economic Review*. 1999. Т. 89, № 2. С. 415–420. DOI: 10.1257/aer.89.2.415.
6. COMPETITION TRIBUNAL REPUBLIC OF SOUTH AFRICA. Case No: 08/LM/Feb02. In the large merger between: Distillers Corporation (SA) Limited and Stellenbosch Farmers Winery Group Ltd [Электронный ресурс]. 2003. URL: <https://www.saflii.org/za/cases/ZACT/2003/15.pdf> (дата обращения: 17.03.2025).
7. Туризм в Африке: проблемы и перспективы / Отв. ред. Н.В. Гришина, С.В. Костелянец. М.: Институт Африки РАН, 2020. 302 с.
8. Bruwer J. South African Wine Routes: Some Perspectives on the Wine Tourism Industry's Structural Dimensions and Wine Tourism Product // *Tourism Management*. 2003. Т. 24, № 4. С. 423–435. DOI: 10.1016/S0261-5177(02)00105-X.
9. Van Niekerk A., Armstrong P., Rich E. Overview of the South African Wine Industry [Электронный ресурс]. 2023. URL: <https://www.fticonsulting.com/-/media/files/insights/reports/2025/feb/overview-south-african-wine-industry.pdf> (дата обращения: 11.04.2025).
10. ITC, International Trade Company. List of Products at 2 Digits Level Exported by South Africa in 2023 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c710%7c7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c710%7c7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1) (дата обращения: 13.03.2025).
11. Аграрные проблемы и новые модели экономического развития в странах Востока / Отв. ред. и сост. И.В. Дерюгина. М.: ИВРАН, 2021.
12. Howe G. The New Generation of Organic Wines [Электронный ресурс]. 2018. 23 марта. URL: <https://news.wine.co.za/news.aspx?NEWSID=32482> (дата обращения: 17.04.2025).
13. Научно-технологический потенциал современной Африки / Отв. ред. Е.В. Морозенская. М.: ИАФР РАН, 2022. 278 с. EDN: HQLTDJ.
14. Сфера услуг в Африке / Отв. ред. Е.В. Морозенская. М.: ИАФР РАН, 2024. 438 с. EDN: NJBZMG.



# ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ

## PROBLEMS OF DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES IN RUSSIA

*M. Grin  
N. Verezubova*

*Summary.* The study of the problems of digitalization of business processes of enterprises in Russia has not lost its relevance for several years, due to the active digitalization of the economy, both at the level of the state as a whole and at the level of individual enterprises. Overcoming these problems is a strategically important task for the development of the domestic economy. The purpose of the article is to identify and systematize the problems of digitalization of business processes of enterprises in Russia. This article examines the concept of digitalization of business processes of an enterprise, systematizes the possibilities and results of digitalization for each of the main business processes using the example of a Russian industrial enterprise. Further, the problems of digitalization of business processes of enterprises in Russia are identified, systematized and characterized, which include: lack of qualified personnel, high cost of implementation, resistance to change, low level of digital literacy, lack of developed infrastructure, low integration of business processes, cyber risks and security, lack of government support. To solve these problems, it is necessary to develop educational programs, provide financial support to enterprises, modernize infrastructure and simplify legislative barriers to digitalization. This will help accelerate the integration of digital technologies into the Russian economy and increase the competitiveness of enterprises.

*Keywords:* digitalization, digital transformation, digitalization of business processes, business process.

*Гринь Марина Георгиевна*

*Кандидат экономических наук, доцент,  
Брянский государственный технический университет  
marinagrין-3@mail.ru*

*Вереzubова Наталья Афанасьевна*

*Кандидат экономических наук, доцент, Московская  
государственная академия ветеринарной медицины  
и биотехнологии имени К.И. Скрябина  
nverez@mail.ru*

*Аннотация.* Исследование проблем цифровизации бизнес-процессов предприятий в России не теряет своей актуальности на протяжении нескольких лет, что обусловлено активной цифровизацией экономики, как на уровне государства в целом, так и на уровне отдельно взятых предприятий. Преодоление данных проблем является стратегически важной задачей для развития отечественной экономики. Целью статьи является выявление и систематизация проблем цифровизации бизнес-процессов предприятий в России. В данной статье рассмотрено понятие цифровизации бизнес-процессов предприятия, систематизированы возможности и результаты цифровизации по каждому из основных бизнес-процессов на примере российского промышленного предприятия. Далее выявлены, систематизированы и охарактеризованы проблемы цифровизации бизнес-процессов предприятий в России, к которым были отнесены: недостаток квалифицированных кадров, высокая стоимость внедрения, сопротивление изменениям, низкий уровень цифровой грамотности, отсутствие развитой инфраструктуры, низкая интеграция бизнес-процессов, киберриски и безопасность, отсутствие государственной поддержки. Для решения этих проблем необходимо развивать образовательные программы, предоставлять финансовую поддержку предприятиям, модернизировать инфраструктуру и упрощать законодательные барьеры для цифровизации. Это поможет ускорить интеграцию цифровых технологий в экономику России и повысить конкурентоспособность предприятий.

*Ключевые слова:* цифровизация, цифровая трансформация, цифровизация бизнес-процессов, бизнес-процесс.

### Введение

Цифровизация бизнес-процессов по своей сути предполагает цифровую трансформацию всей компании, под которой некоторые авторы предлагают понимать «изменение всей бизнес-модели организации» [4]. Результаты цифровой трансформации позволяют руководителю принимать качественные управленческие решения на основе большего количества информации и играть на опережение, занимая более выгодную конкурентную позицию при любых обстоятельствах внешней среды. Исследование компании PwC Finance Effectiveness Benchmarking указывает, что цифровизация бизнес-процессов позволяет на 40% со-

кратить временные затраты на финансовые операции, что подтверждает ее эффективность [12]. Однако, несмотря на множество преимуществ цифровизации бизнес-процессов предприятий, в данной сфере существуют некоторые проблемы. Поэтому данная тема не теряет своей актуальности.

### Материалы и методы исследования

Статья написана по материалам научных статей российских экономистов в области цифровизации отечественных предприятий, а также нормативно-правовых актов, статистических данных и мнений экспертов аналитических компаний. Методы исследования включают

такие, как описание, сопоставление, систематизация, аналогия, логика контент-анализ, графический метод.

### Результаты и обсуждения

Обзор источников позволил систематизировать в таблице бизнес-процессы предприятия (на примере производственного предприятия), возможности и ожидаемые результаты их цифровизации.

Исследования показывают, что внедрение ИИ для автоматизации рутинных задач и анализа больших объемов информационных данных увеличивает производственную эффективность на величину до 10 %, даже при сокращении площади производственного цеха на 25 % благодаря внедрению роботов-ассистентов. Использование ИИ для планирования на складах сокращает логистические расходы на 10 % и объем необходимых запасов на 35 %, что достигается в результате учета фактора сезонности и др. [9].

Представленные данные показывают, что внедрение ИИ в бизнес-процессы не только помогает снизить издержки и повысить эффективность, но и способствует более быстрому принятию решений, улучшению качества продукции и услуг, а также укреплению конкурентоспособности предприятия

По оценкам экспертов, на конец 2024 года 45 % предприятий в России соответствует современным цифровым стандартам, при этом прогнозируется рост показателя в течение пяти лет до 85 %. Развитие цифровизации проходит согласно национальному проекту «Цифровая экономика» [1]. Эти меры включают подготовку кадров, повышение кибербезопасности, создание инфраструктуры, правового регулирования и многое другое.

Однако, несмотря на множество преимуществ цифровизации бизнес-процессов предприятий, в данной сфере существуют некоторые проблемы. Их систематизация представлена на рисунке.

Таблица.

Возможности и результаты цифровизации бизнес-процессов предприятия

Бизнес-процесс	Возможности цифровизации (технологии и сферы)	Результат цифровизации
Планирование	Использование ERP-систем (SAP, 1C), систем управления производственными процессами (MES), цифровых двойников.	Оптимизация планирования, снижение простоев, повышение производительности
Управление складом и логистикой	Внедрение WMS-систем (Warehouse Management System), RFID-меток, IoT-устройств для мониторинга запасов	Снижение издержек хранения, автоматизация учета, сокращение времени на поиск товаров.
Контроль качества продукции	Применение систем машинного зрения, искусственного интеллекта (AI) для анализа дефектов, IoT-датчиков на линии	Минимизация брака, повышение уровня качества продукции, снижение затрат на переработку
Закупки и управление поставщиками	Внедрение SRM-систем (Supplier Relationship Management), блокчейн для отслеживания поставок	Ускорение обработки заявок, повышение прозрачности цепочек поставок, снижение рисков сбоев
Техническое обслуживание оборудования	Использование систем предиктивной аналитики, IoT-датчиков, цифровых двойников для мониторинга состояния машин	Сокращение внеплановых простоев, снижение затрат на аварийный ремонт, продление срока службы оборудования
Обучение персонала	Виртуальная реальность (VR), дополненная реальность (AR), онлайн-платформы для обучения (LMS).	Повышение квалификации сотрудников, снижение времени и затрат на обучение
Финансовый учет	Автоматизация через ERP-системы, применение RPA (Robotic Process Automation) для обработки больших объемов данных	Сокращение ошибок, ускорение финансовых операций, повышение прозрачности учета
Маркетинг и продажи	CRM-системы (например, Salesforce), Big Data для анализа потребностей клиентов, онлайн-платформы для продаж	Увеличение объемов продаж, улучшение взаимодействия с клиентами, персонализация предложений
Анализ данных и отчетность	Внедрение BI-систем (Business Intelligence), аналитики на базе искусственного интеллекта	Более точные прогнозы, ускорение принятия решений, снижение рисков за счет анализа данных
Управление персоналом	Использование HRM-систем (Human Resource Management), чат-ботов для подбора и сопровождения сотрудников	Оптимизация процессов подбора и управления персоналом, повышение вовлеченности сотрудников
Энергоменеджмент	Внедрение систем мониторинга и управления энергопотреблением (EMS), IoT-устройств для учета ресурсов	Снижение затрат на энергопотребление, повышение энергоэффективности предприятия

Источник: составлено автором по данным [1, 2, 5, 8–10]

1. Недостаток квалифицированных кадров	• Нехватка специалистов, которые могут профессионально заниматься внедрением цифровых технологий.
2. Высокая стоимость внедрения	• Цифровизация требует значительных инвестиций в программное обеспечение, оборудование, обучение сотрудников и модернизацию инфраструктуры
3. Сопротивление изменениям	• Сотрудники проявляют консерватизм, опасаясь внедрения новых технологий, что связано с боязнью потери рабочих мест, увеличения нагрузки или недоверием к цифровым решениям.
4. Низкий уровень цифровой грамотности	• Проблема низкой цифровой грамотности сотрудников делает сложным внедрение новых технологий и снижает эффективность их использования.
5. Отсутствие развитой инфраструктуры	• В ряде регионов отсутствует качественный доступ к интернету, а также современная техническая инфраструктура для внедрения цифровых технологий.
6. Низкая интеграция бизнес-процессов	• Многие компании используют разрозненные системы, которые не интегрируются между собой и не позволяют выстроить единую цифровую архитектуру.
7. Киберриски и безопасность	• Опасения по поводу утечки данных, кибератак и других угроз безопасности сдерживают компании от цифровизации.
8. Отсутствие государственной поддержки	• Для многих компаний, особенно в регионах, недостаток субсидий, грантов и других форм поддержки со стороны государства затрудняет внедрение цифровых технологий.

Рис. Проблемы, возникающие при цифровизации бизнес-процессов предприятий в России

Источник: составлено автором по данным [2, 3, 6, 8]

Одной из главных проблем цифровизации в России является нехватка специалистов, которые могут профессионально заниматься внедрением цифровых технологий (программирование, анализ данных, управление ИТ-инфраструктурой и разработка цифровых стратегий). Нехватка «цифровых талантов» (данный термин обозначает «универсальное аналитическое умение в определенной сфере деятельности, позволяющее на основе принятия инновационных решений добиваться высоких результатов» [2]).

В 2023 году исследование платформ Skillbox и HeadHunter показало, что спрос на специалистов в области ИТ-решений и цифровых технологий превышает предложение почти в два раза. Особенно это заметно в регионах, где найти квалифицированного ИТ-специалиста для внедрения систем автоматизации или управления данными становится практически невозможно. Например, небольшие предприятия в регионах часто сталкиваются с проблемой отсутствия кадров даже для базовых ИТ-задач [7]. Поэтому предприятия вынуждены брать на работу неопытных специалистов, что сказывается на качестве процессов цифровизации.

Другой проблемой в данной сфере была и остаётся высокая стоимость внедрения цифровых технологий. Так, цифровизация требует значительных инвестиций в программное обеспечение, оборудование, обучение сотрудников и модернизацию инфраструктуры, что становится серьезной проблемой для малого и среднего бизнеса. Многие малые предприятия, особенно в регионах и сельской местности, не могут позволить себе внедрение даже базовых CRM или ERP систем. Например, стоимость лицензий на внедрение 1С ERP или других крупных систем автоматизации бизнеса для небольших производственных компаний оказывается неподъемной.

Также следует отметить, что при цифровизации сотрудники и даже руководство компаний часто проявляют консерватизм, опасаясь внедрения новых технологий, что связано с боязнью потери рабочих мест и снижения заработной платы, увеличения нагрузки или недоверием к эффективности цифровых решений. Так, например, в некоторых государственных организациях и небольших частных компаниях можно наблюдать сопротивление сотрудников переходу на электронный до-

кументооборот. Например, в некоторых муниципальных предприятиях сотрудники предпочитают работать с бумажными документами, считая их более надежными.

Кроме того, многие предприятия сталкиваются с проблемой низкой цифровой грамотности сотрудников, что делает сложным внедрение новых технологий и снижает эффективность их использования. На некоторых предприятиях в отдаленных регионах страны сотрудники не имеют базовых навыков работы с компьютером, что делает невозможным обучение и внедрение цифровых платформ, таких как системы управления складом или онлайн-продажи.

Немаловажной проблемой является отсутствие развитой инфраструктуры, так как в ряде регионов России отсутствует качественный доступ к интернету, а также современная техническая инфраструктура, необходимая для полноценного внедрения цифровых технологий. К примеру, в небольших городах и сельских районах компании сталкиваются с низкой скоростью интернета или его отсутствием, что препятствует использованию облачных технологий, онлайн-систем управления и других современных решений.

При этом многие компании используют разрозненные системы, которые не интегрируются между собой и не позволяют выстроить единую цифровую архитектуру. В производственных компаниях часто встречается ситуация, когда отдел продаж использует одну CRM-систему, бухгалтерия работает в 1С, а склад ведет учет вручную. Данная ситуация влечет за собой проблему разрозненности данных и снижение эффективности работы компании.

Также опасения по поводу утечки данных, кибератак и других угроз безопасности сдерживают компании от цифровизации. Согласно статистике, число кибератак на российские компании в 2024 году выросло в 2,5

раза по сравнению с 2023 годом — почти до 130 тысяч. При этом самая атакуемая отрасль — это промышленность [11]. Такие случаи увеличивают недоверие к цифровым технологиям, особенно среди руководителей небольших компаний.

Каждая из рассмотренных проблем требует скоординированных действий со стороны государства, бизнеса и образовательных учреждений. Для решения этих проблем необходимо развивать образовательные программы, предоставлять финансовую поддержку предприятиям, модернизировать инфраструктуру и упрощать законодательные барьеры для цифровизации. Это поможет ускорить интеграцию цифровых технологий в экономику России и повысить конкурентоспособность предприятий.

## Выводы

В данной статье рассмотрено понятие цифровизации бизнес-процессов предприятия, систематизированы возможности и результаты цифровизации по каждому из основных бизнес-процессов на примере российского промышленного предприятия. Далее выявлены, систематизированы и охарактеризованы проблемы цифровизации бизнес-процессов предприятий в России, к которым были отнесены: недостаток квалифицированных кадров, высокая стоимость внедрения, сопротивление изменениям, низкий уровень цифровой грамотности, отсутствие развитой инфраструктуры, низкая интеграция бизнес-процессов, киберриски и безопасность, отсутствие государственной поддержки. Для решения этих проблем необходимо развивать образовательные программы, предоставлять финансовую поддержку предприятиям, модернизировать инфраструктуру и упрощать законодательные барьеры для цифровизации. Это поможет ускорить интеграцию цифровых технологий в экономику России и повысить конкурентоспособность предприятий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Протокол заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7 «Об утверждении Паспорта Национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации».
2. Апханова, Е.Ю., Бирюкова Л.В. Цифровизация бизнеса в России: возможности и проблемы // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. — 2021. — № 1 (105). — С. 21–27.
3. Арутюнян, С.А. Анализ состояния, проблем и возможностей цифровой трансформации малого и среднего бизнеса в России / С.А. Арутюнян, Н.В. Соловьева, Е.Р. Галяев // Креативная экономика. — 2023. — Т. 17, № 12. — С. 4589–4608. — DOI 10.18334/ce.17.12.119862.
4. Вайл, П., Ворне С. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели для организации нового поколения. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 257 с.
5. Комаров, Н.М. Применение технологий искусственного интеллекта в инновационной деятельности промышленных предприятий / Н.М. Комаров, Д.С. Пашенко // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/101ECVN623.pdf> (дата обращения: 10.04.2025).
6. Мозговой, А.И. Организационно-экономические проблемы цифровой трансформации бизнеса российских предприятий и пути их решения / А.И. Мозговой, Г.П. Кузина, А.Н. Крылов // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/01ECVN522.pdf>. DOI: 10.15862/01ECVN522.
7. Около трети российских ИТ-компаний заявили о росте спроса на специалистов начального уровня // Ведомости. — URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2023/03/16/966759-v-rossii-viros-spros-na-it-spetsialistov> (дата обращения: 10.04.2025).

8. Осадчук, Е.В. Цифровизация промышленности: барьеры на пути внедрения искусственного интеллекта и предложения по их преодолению // Управление наукой: теория и практика. — 2022. — Т. 4, — № 2. — С. 201–209.
9. От машиностроения до металлургии. Как применяется ИИ в промышленности // Сбер.про. — URL: <https://sber.pro/digital/publication/ot-mashinostroeniya-do-metallurgii-kak-primenyaetsya-ii-v-promyshlennosti/?ysclid=lwbkxjg6bv173439291> (дата обращения: 10.04.2025).
10. Учебник 4СДО. Настольная книга руководителя по цифровой трансформации // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. — URL: [https://ac.gov.ru/uploads/5-Presentations/4CDO.\\_Кирюшкин.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/5-Presentations/4CDO._Кирюшкин.pdf)(дата обращения: 10.04.2025).
11. Число кибератак на российские компании за год выросло в 2,5 раза // <https://secrets.tbank.ru/novosti/kiberataky-2024/> (дата обращения: 10.04.2025).
12. The PwC Finance Benchmarking Report 2019-20 // PwC. — URL: <https://www.pwc.co.uk/finance/assets/pdf/uk-finance-effectiveness-benchmarking-report-2019-2020.pdf> (date of application: 10.04.2025).

---

© Гринь Марина Георгиевна (marinagrין-3@mail.ru); Везубова Наталья Афанасьевна (nvezub@mail.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА АРКТИКИ

**Зверев Артем Александрович**

*Аспирант, Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
seo@my-ort.ru*

## METHODS OF ASSESSING THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE ARCTIC

**A. Zverev**

*Summary.* The Arctic is a huge territory with great resource potential, the use of which gives the countries of presence great opportunities for the development of not only the Arctic territories, but also the whole country. The noticeable climate change in the Arctic provides additional opportunities for its development and resource extraction. Thus, the study of the economic potential of the Arctic and its resource possibilities, taking into account the current state of science and technology and trends in climate change, is the main purpose of writing the article. It is important to correctly assess the potential available in the Arctic using methods that allow for the most objective assessment of the availability of resources and the effectiveness of their use. The article evaluates the authors' scientific approaches to assessing the potential of the Arctic territories, describes the methods that are currently used most often in the scientific environment to study the potential of territories. The most frequently used methods of assessing the use of the potential of territories are identified: the functional distribution of available resources, the method of evaluating the achievement of planned indicators with actual ones, the model of the balance of distributive bases, the method of integral assessment, the index method and correlation and regression analysis. Based on the analysis, the positive and negative sides of each method are identified and their applicability in assessing the economic potential of the Arctic is determined. A method of integral assessment of the economic potential of the Arctic is proposed, which is based on an integrated approach to the use of quantitative indicators in the context of such groups as labor, production and macroeconomic. Based on the presented method, an integral indicator of the economic potential of all eight countries of territorial presence was calculated, on the basis of which a matrix of the countries' position was developed and strategic directions for the effective use of the economic potential of the Arctic countries were redefined.

The research results presented in the article can be used in the development of organizational and economic mechanisms for the development of subsystems in the Arctic region of the Russian Federation, which allows creating conditions for the rational use of tangible and intangible assets of the region — natural resources, material and technical base, human capital.

*Keywords:* economic potential, Arctic territory, northern territories, assessment methods, resource potential, economic factors, social factors, environmental factors.

*Аннотация.* Арктика — это огромная территория, обладающая большим ресурсным потенциалом, использование которого дает странам присутствия большие возможности развития не только арктических территорий, но и всей страны. Заметное изменение климата в Арктике дает дополнительные возможности ее освоения и получения ресурсов. Таким образом, изучение экономического потенциала Арктики и ее ресурсных возможностей с учетом текущего состояния науки и техники и тенденций изменения климата является основной целью написания статьи. Важно правильно оценивать имеющийся в Арктике потенциал методами, позволяющими дать наиболее объективную оценку наличия ресурсов и эффективности их применения. В статье проведена оценка научных подходов авторов к оценке потенциала Арктических территорий, описание методов, которые в настоящее время применяются наиболее часто в научной среде для изучения потенциала территорий. Определены наиболее часто используемые методы оценки использования потенциала территорий: функциональное распределение имеющихся ресурсов, метод оценки достижения плановых показателей с фактическими, модель баланса распределительных оснований, метод интегральной оценки, индексный метод и корреляционно-регрессионного анализа. На основе проведенного анализа определены положительные и отрицательные стороны каждого метода и определена их применимость в оценке экономического потенциала Арктики. Предложен метод интегральной оценки экономического потенциала Арктики, в основу которого заложен комплексный подход использования количественных показателей в разрезе таких групп как: трудовой, производственный и макроэкономический. На основе представленного метода проведен расчет интегрального показателя экономического потенциала всех восьми стран территориально-го присутствия, на основе которого разработана матрица положения стран и переделены стратегические направления эффективного использования экономического потенциала стран Арктики.

Представленные в статье результаты исследования могут быть использованы при разработке организационно-экономических механизмов развития подсистем в Арктическом регионе Российской Федерации, что позволяет создать условия для рационального использования материальных и нематериальных активов региона — природных ресурсов, материально-технической базы, человеческого капитала.

*Ключевые слова:* экономический потенциал, арктическая территория, северные территории, методы оценки, ресурсный потенциал, экономические факторы, социальные факторы, экологические факторы.

Арктика сегодня становится центром геополитических интересов разных стран т.к. в ее недрах сосредоточено большое количество природных ресурсов — это газ, нефть, золото, марганец, платина, алмазы и т.д. [7;15]. Развитие арктических территорий основывается на соблюдении принципов устойчивого развития путем освоения новых, ранее не разведанных залежей полезных ископаемых [13]. Устойчивое развитие Арктики происходит на основе трех основных компонентов: экологической, экономической и социальной [4]. В России развитие Арктики на основе указанных компонентов прослеживается в Указе Президента Российской Федерации «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года» [8].

Эколого-социально-экономическая система может быть представлена как: система, в которой взаимосвязаны биофизические, социальные и экологические факторы, которые взаимодействуют в рамках устойчивого развития экономической системы, постоянно адаптируясь к изменениям [12].

Экономическая система Арктики характеризуется высокой степенью негативного влияния на нее экологии и значительными экологическими рисками [9]. В этой связи актуальной становится разработка и применение объективных методов оценки экологического состояния территорий Арктики, чтобы обеспечить ее устойчивое экономическое развитие на длительный период времени. В России ученые, общественные организации и эксперты уделяют особое внимание вопросам экологического состояния арктических территорий. Однако ученые и экономисты не уделяют должного внимания объективному анализу экологического состояния.

В этой связи Т.А. Акимова [1] для оценки влияния экологических факторов на развитие экономики предлагает метод оценки достижения плановых показателей, который предлагает оценить экономические показатели в сравнении с плановыми показателями в результате ухудшения экологической обстановки. Предлагаемый автором метод не отражает эффективность использования всех ресурсов арктических территорий, что делает метод более узким в применении оценки эффективности экономического потенциала Арктики.

Безусловно необходимо совершенствовать систему управления ресурсным потенциалом арктических территорий, повысить объективность оценки экологического состояния и обеспечить контроль за результатом финансирования затрат, направленных на улучшение экологии и результатов реализации экологических программ.

В настоящее время авторами [6] предлагаются различные классификации природных ресурсов для оцен-

ки потенциала их использования. Особое внимание они уделяют признакам классификации, важнейшим из которых является функциональность. Модели, в основе которых лежит функциональное распределение элементов, представляют собой наиболее перспективную модель для оценки потенциала территории. Модель экономической оценки потенциала предлагается рассматривать в пяти проекциях баланса распределенных оснований: целевое, ресурсное, инструментальное, деятельностное процессное и итоговое основание. По оценкам авторов предложенная модель показала свою эффективность. Модель «Баланс распределительных оснований», представляет собой управленческий процесс. Основаниями баланса выступают функциональные элементы, которые необходимы для согласованной работы. Баланс распределённых оснований (БАО) описывает очевидные взаимосвязи между элементами — основаниями, которые являются функциональными. Основания баланса: целевые основания, ресурсные основания, инструментальные основания, финансовое основание, инструментальное основание, итоговое основание.

В результате образуется пирамида пяти балансов:

1. Баланс административных ресурсов – целевое основание;
2. Баланс стратегических ресурсов – ресурсное основание;
3. Баланс гуманитарных ресурсов – инструментальное основание;
4. Баланс отраслевых ресурсов – деятельностное процессное основание;
5. Баланс ресурсов человека – деятельностное итоговое основание.

Проектные балансы — это процесс, направленный на преобразование ресурсов в определённые блага общества. В этой связи система управления территориями может использовать внеэкономические методы. Для развития Арктической территории должна быть разработана программа или стратегия развития, которые учитывают ресурсный потенциал и определяют перспективы развития арктических территорий. Представленный авторами метод баланса распределённых оснований не содержит конкретных предложений по включению в каждый представленный блок количественных показателей оценки и методов их расчета, что затрудняет проведение оценки использования экономического потенциала Арктики.

Е.С. Губнова и А.С. Москвина [2] предлагают проводить оценку потенциала территорий методом интегральной оценки в разрезе применения таких методов как: экспертный, нормативный, индексный, корреляционно-регрессионный. Выбор метода осуществляется исходя из целей оценки.

Так, экспертный метод опирается на мнения экспертов в той сфере, в которой они являются специалистами, имеющими знания и опыт. Оценка проводится путем присвоения показателям баллов. Метод имеет такие недостатки, как сложность в подборе экспертов при формировании экспертной группы, выбор метода обработки экспертных оценок и способа согласованности мнений экспертов.

Нормативный метод основан на использовании определенных нормативов, которые могут устанавливаться на законодательном уровне. Метод достаточно прост в применении при условии, что нормативы установлены и обоснованы.

Индексный метод относится к количественным методам оценки, в основу которого заложен расчет относительных индексов. Преимуществом данного метода выступает его объективный характер, т.к. расчеты могут проводиться как по отдельному показателю, так и в совокупности при расчете интегрального показателя.

Корреляционно-регрессионный анализ также относится к количественным методам оценки, позволяющим определить тесноту связи анализируемых показателей. Для расчета показателей данного метода применяется математический аппарат. Недостатком данного метода является использование определенного количества данных, которое должно превышать в два раза количество анализируемых показателей или факторов.

В.В. Земсков, В.И. Прасолов, Д.С. Худяков, А.И. Канашина, Е.А. Тимофеев [3] для оценки перспектив экономического развития стран арктической зоны предлагают применение метода корреляционно-регрессионного анализа и применение для его апробации показателей, имеющих как прямое, так и косвенное влияние на результат. Результатом может выступать валовой внутренний продукт (ВВП) на уровне страны, валовой региональный продукт (ВРП) на уровне региона.

Количественные методы оценки потенциала предусматривают выполнение определенных действий:

- сбор и систематизацию статистических и иных данных, характеризующих уровень и факторы развития потенциала;
- проведение корреляционного анализа, показывающего связь используемых для анализа показателей;
- отбор показателей для составления корреляционно-регрессионной модели;
- составление корреляционно-регрессионной модели, позволяющей провести расчет прогнозных показателей в результате количественного влияния факторов на результирующий показатель.

На основе проведенного анализа предлагаемых в научной среде методов оценки потенциалов территорий отметим, что метод интегральной позволяет провести комплексную оценку экономического потенциала Арктических территорий. Метод интегральной оценки является методом смешанного типа, в котором применяются количественные показатели, и также может применяться экспертная оценка значимости (веса) показателей /индикаторов. В дополнение к данному методу предлагается провести оценку не только потенциала территорий, но эффективного его использования на основании чего разработать матрицу положения субъектов Арктических стран. В качестве групповых индикаторов оценки экономического потенциала арктических территорий предлагаются: демографический потенциал, социальный и природно-ресурсный потенциал (таблица 1).

Таблица 1.

Индикаторы экономического потенциала арктических территорий стран арктической зоны. [10;11;14]

Направление	Индикаторы
Демографические	Численность населения, тыс. чел.
	Число поселений с населением более 1 тыс. человек
Социальные	Плотность населения, чел. на 1 кв. км
	Уровень безработицы
Природно-ресурсный	Среднегодовая температура воздуха, С°
	Объем углеводородов, млн тонн

Важно оценивать, насколько эффективно используется экономический потенциал арктических территорий. Для этого предлагается оценить его по группе показателей, представленных в таблице 2.

Таблица 2.

Индикаторы использования экономического потенциала арктических территорий стран арктической зоны. [10;14]

Направление	Индикаторы
Макроэкономические	Доля ВРП в суммарном ВРП страны, %
	Уровень инфляции, %
	Темпы роста ВРП на душу населения, %

На следующем этапе исследования предлагается применение метода экспертной оценки путем присвоения баллов каждому показателю в группе, которые в совокупности должны составить 100 баллов. В качестве экспертов могут выступать специалисты, научные сотрудники и руководители соответствующих государственных органов, отвечающих за развитие арктических территорий. На основании полученных результатов экспертной оценки и количественных показателей на сле-

дующем этапе проводится расчет каждого группового показателя по формуле 1.

$$ГП_n = T_1 * b_1 + T_2 * b_2 + T_i * b_i, \quad (1)$$

Где,  $T_1, T_2, T_i$  – баллы показателей группы;  
 $b_1, b_2, b_i$  – коэффициенты экспертной оценки.

Далее на основе полученных результатов расчета групповых показателей проводится расчет интегрального показателя (ИП) по формуле 2.

$$ИП = \sqrt[3]{ГП_Д * ГП_С * ГП_М}, \quad (2)$$

Где  $ГП_Д, ГП_С, ГП_М$  – групповые показатели «Демографические», «Социальные» и «Макроэкономические».

На основе полученных результатов интегральной оценки проводится ранжирование стран путем распределения их в три группы с высоким, средним и низким уровнем экономического потенциала по формуле 3.

$$n = \frac{ИП_{max} - ИП_{min}}{m}, \quad (3)$$

Где  $n$  – интервальное значение между группами;

$ИП_{max}, ИП_{min}$  – максимальное и минимальное значение интегрального показателя.

Апробация предложенного метода проведена на примере арктических территорий России [5] и Аляски США.

Полученные результаты интегральной оценки экономического потенциала арктических территорий и их последующее ранжирование в группы представим на рисунке 1.

Полученные результаты (рис. 1) позволяют сделать вывод, что наибольший интегральный показатель получили такие арктические территории как Аляска, Республика Коми, Республика Саха (Якутия), Архангельская область, что позволило ее включить в группу с высоким уровнем экономического потенциала. Во второй группе со средним уровнем экономического потенциала вошли такие арктические территории как Республика Карелия и Ямало-Ненецкий автономный округ. В группе с низким уровнем экономического потенциала оказалась Краснодарский край, Мурманская область, Ненецкий автономный округ и Чукотский автономный округ.

Проведенный расчет интегрального показателя использования экономического потенциала арктическими территориями позволяет выделить регионы, наиболее эффективно его использующие, это Красноярский край, Республика Саха (Якутия), Архангельская область, Мурманская область, Чукотский автономный округ и Ямало-Ненецкий автономный округ.

Полученные результаты представим в матрице, где наглядно определено положение каждого анализируемого арктического региона. Матрица положения арктических территорий по уровню экономического потенциала и его использования позволяет определить правильность выбранной стратегии развития террито-

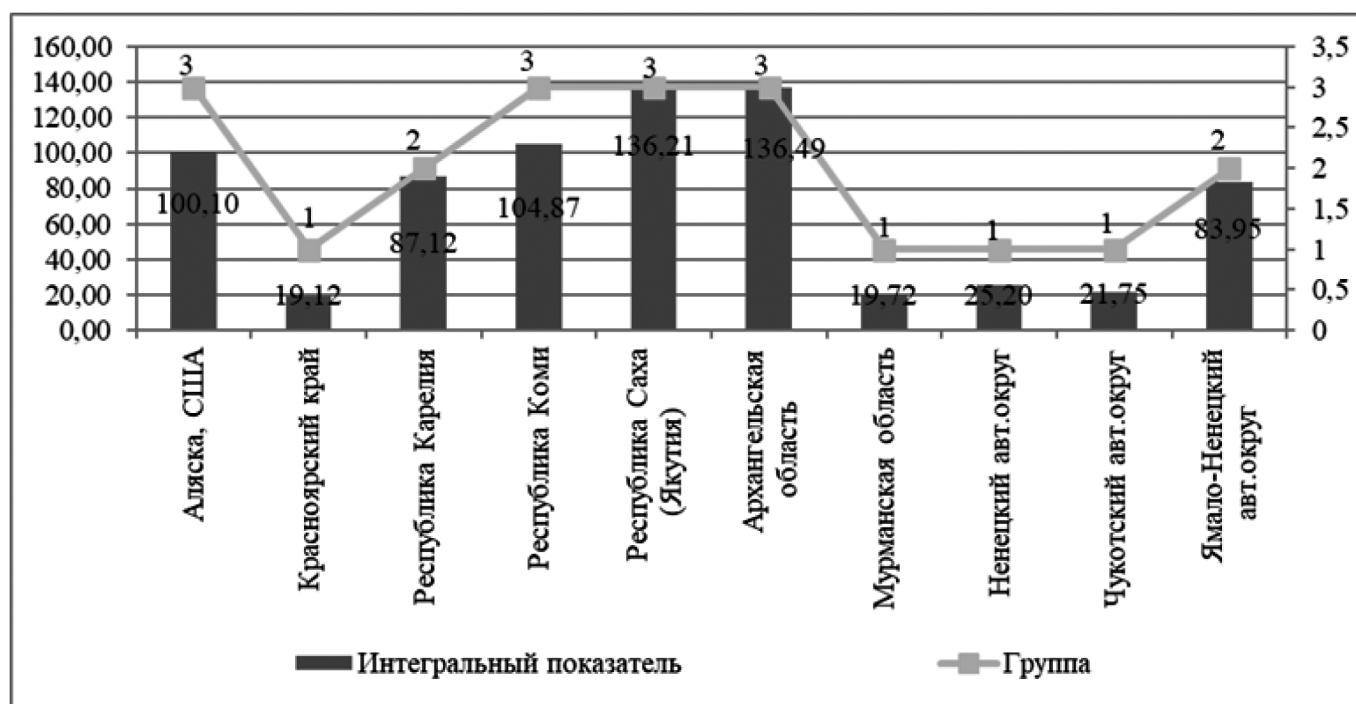


Рис. 1. Результаты интегральной оценки экономического потенциала арктических территорий России и США



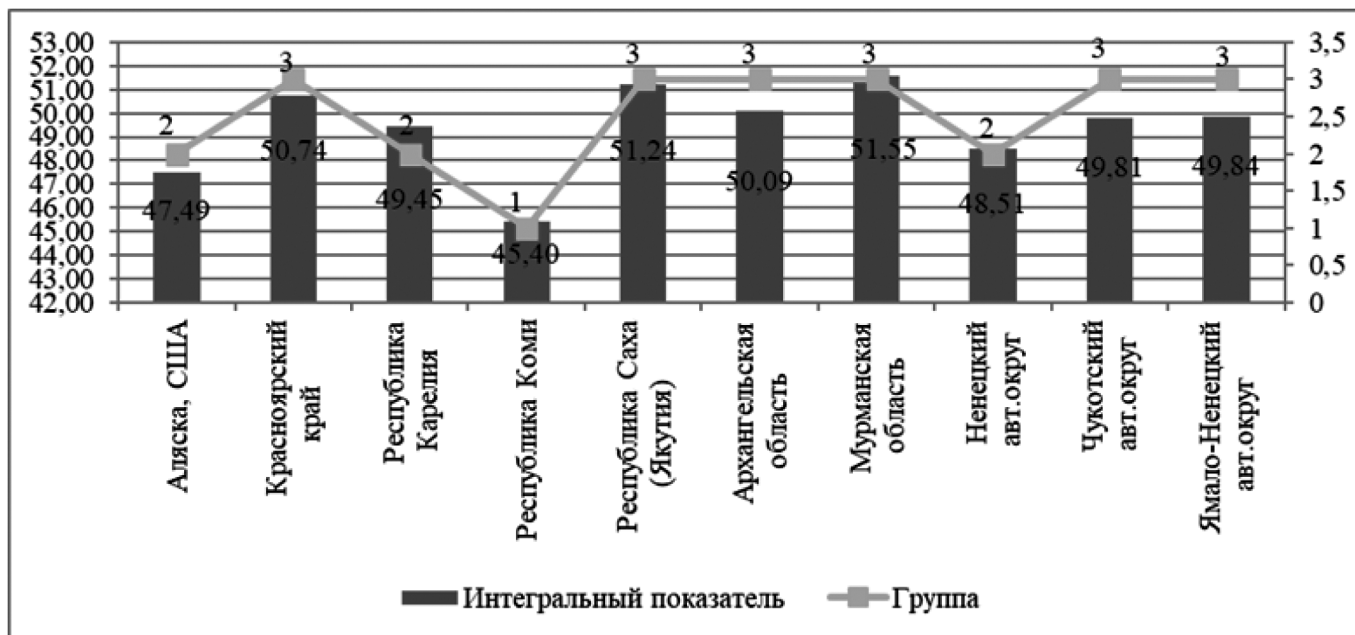


Рис. 2. Результаты интегральной оценки использования экономического потенциала арктических территорий России и США

рий за счет имеющегося потенциала, разработать направления дальнейшего их развития. Предложенный матричный метод может быть применен для определения любого вида потенциала Арктики, который оказывает влияние на развитие Арктических территорий.

Подводя итог проведенному анализу методов оценки экономического потенциала территорий, следует сделать вывод, что метод интегральной оценки может быть применен для оценки экономического потенциала Арктики и его эффективного использования. Также следует отметить, что большинство авторов при использовании данного метода предлагают проводить комплексную оценку, включая показатели в сфере экологии, социальной сферы, экономики, трудовых ресурсов, производство и т.д. Проведенные расчеты не могут быть использованы для комплексной оценки и разработки мер, направленных на повышение эффективности использования экономического потенциала арктических территорий, в связи с чем нами предложена матрица, в которой представлено положение регионов по имеющемуся потенциалу и эффективному его использованию. Представленные результаты матрицы могут служить основой для разработки стратегических направлений развития арктических территорий.

Таблица 3. Матрица позиции арктических регионов по уровню экономического потенциала и его использования

		Уровень экономического потенциала Арктики		
		Низкий	Средний	Высокий
Уровень использования экономического потенциала Арктики	Низкий	–	–	Республика Коми
	Средний	Ненецкий автономный округ	Республика Карелия	Аляска, США
	Высокий	Красноярский край Мурманская область Чукотский автономный округ	Ямало-Ненецкий Автономный округ	Республика Саха (Якутия) Архангельская область



## Исходные данные

	Численность населения тыс. чел.	Занятость населения, %	Уровень безработицы, %	Плотность населения на кв. км	Запасы углеводородов, млрд тонн	Среднегодовая температура воздуха	Среднегодовые темпы роста ВВП за 2021–2023 гг.	Доля ВВП в ВВП страны	Уровень инфляции
Аляска, США	733,27	46,3	4	0,5	3,792	4	103	0,24	3,2
Красноярский край	2,849	63,7	2,7	1,2	18,966	2	102,5	2,23	12,2
Республика Карелия	603,1	60	5,8	2,92	0	3	100,9	0,31	11,7
Республика Коми	726,4	60,4	6,7	1,74	14,5	–1	99,6	0,64	1,3
Республика Саха (Якутия)	992,115	64,7	6,5	0,32	12,3	–8	104	1,22	12,3
Архангельская область	1016,03	60,7	5,6	2,33	0	1	102	0,85	11,8
Мурманская область	31,736	66,2	4,8	4,55	0	2	102,7	0,67	15,27
Ненецкий авт. округ	41,426	74	7,3	0,23	13,44	–2	95,9	0,26	15,6
Чукотский авт. округ	50,294	76,3	1,9	0,07	0	–9	106,4	0,101	5,6
Ямало-Ненецкий авт. округ	512,387	74	1,7	0,67	32,8	–10	101,4	3,26	10,37

## ЛИТЕРАТУРА

- Акимова Т.А. О нечувствительности экономики к экологическому кризису / Энергия: экономика, техника, экология. — 2006. — № 4. — С. 48–52.
- Губанова Е.С., Москвина А.С. Методологические аспекты оценки инвестиционно-инновационного потенциала региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2020. — Т. 13. № 2. — С. 41–55. DOI: 10.15838/esc.2020.2.68.3
- Земсков В.В., Прасолов В.И., Худяков Д.С., Канашина А.И., Тимофеев Е.А. Оценка вклада Арктической зоны в экономическое развитие страны. Финансы: теория и практика. — 2022. — №26(2). — С.160–174. DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-2-160-174
- Морошкина М.В. Оценка экономического и человеческого потенциала и неравенство территорий АЗРФ на примере районов Карельской Арктики // Российская Арктика. 2022. № 17. С. 08–20. DOI: 10.24412/2658-4255-2022-2-08-20
- Шавина Е.В., Прокопьев В.А. Потенциал развития арктических регионов России // Геоэкономика энергетики. — 2020. — №2. — с. 96–116
- Развитие социально-экономического потенциала Арктической зоны. Монография / под ред. А.А. Курочкиной. — Санкт-Петербург: РГГМУ, 2021. — 364 с.
- Циклаури В.Ю., Афанасьева Л.В., Брусенцева Ю.А. Международное сопоставление конкурентоспособности стран арктической зоны // Управленческий учет. — 2023 г. — №3. — с. 365–371
- Указ Президента РФ от 5 марта 2020 г. № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/73706526/?ysclid=lq6wnimt26363196908> (дата обращения 15.12.2023)
- Arctic Monitoring and Assessment Programme. 2007. Arctic Oil and Gas 2007. P. 16.
- British Petroleum. Energy Economics. Statistical Review of World Energy. Oil. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/oil/oil-reserves.html> (дата обращения 12.01.2024)
- Gautier D.L., Bird K.J., Charpentier R.R., Grantz A., Houseknecht D.W., Klett T.R., Sorensen K. 2011. Oil and gas resource potential north of the Arctic Circle // Geological Society, London, Memoirs. — 2011. — Т. 35. — №. 1. — С. 151–161.
- India's Arctic Policy: Building a partnership for sustainable development. URL: [https://www.moes.gov.in/sites/default/files/2022-05/India\\_Arctic\\_Policy\\_2022.pdf](https://www.moes.gov.in/sites/default/files/2022-05/India_Arctic_Policy_2022.pdf) (дата обращения 12.01.2024)
- Larsen J.N., Fondahl G. Arctic Human Development Report: Regional Processes and Global Linkages. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. 2014. — P. 153
- Trading economics. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/indicators> (дата обращения 13.01.2024)
- Young O.R. (2019) Constructing the «New» Arctic: The Future of the Circumpolar North in a Changing Global Order. Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law, vol. 12, no 5, pp. 6–24.

© Зверев Артем Александрович (seo@ty-ort.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

# ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ РОСТА СТАРТАП-ПРОЕКТА

## FORMING FINANCIAL STRATEGY STARTUP PROJECT GROWTH

*K. Karimova*

*Summary.* The scientific article is devoted to the development of knowledge in the issue of forming a financial strategy of growth for a startup project. It was found that the definition of financial strategy for a startup project is closely related to its life cycle and long-term expectations of the founders of the venture project and its investors. The main models for implementing the strategy of attracting financing at the startup stage are participation in the venture's profits; financing in exchange for the right of strategic management; financing with the prospect of entering the IPO market; financing with the prospect of entering the pre-IPO market. At the stage of achieving a trajectory of sustainable business activity, the startup project applies: a strategy of concentrated growth; a strategy of integrated growth; a strategy of diversified growth or a strategy of limited growth.

*Keywords:* startup, financing, strategy, business angels, life cycle, performance criteria.

**Каримова Ксения Сергеевна**

Старший преподаватель, Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС  
Tarasova-ks@ranepa.ru

*Аннотация.* Научная статья посвящена развитию знаний в вопросе формирования финансовой стратегии роста для стартап-проекта. Было установлено, что определение финансовой стратегии для стартап-проекта тесным образом связано с его жизненным циклом и долгосрочными ожиданиями самих учредителей венчурного проекта и его инвесторов. Основными моделями реализации стратегии привлечения финансирования на этапе запуска являются участие в прибылях венчурного бизнеса; финансирование в обмен на право стратегического управления; финансирование с перспективой выхода на рынок IPO; финансирование с перспективой выхода на рынок pre-IPO. На этапе достижения траектории устойчивой деловой активности стартап-проект применяет: стратегию концентрированного роста; стратегию интегрированного роста; стратегию диверсифицированного роста или стратегию ограниченного роста.

*Ключевые слова:* стартап, финансирование, стратегия, бизнес-ангелы, жизненный цикл, критерии эффективности.

### Введение

Успешная реализация стартап-проекта невозможна без его достаточного обеспечения финансовыми ресурсами. В отношении венчурного бизнеса привлечение и тем более обеспечение устойчивого финансирования проектов является не только сложной, но и фундаментальной задачей: от эффективности построения стратегии финансирования стартапа зависит его жизнеспособность и скорость коммерциализации. Несмотря на развитость институтов венчурной индустрии и достаточно богатый опыт организации финансирования проектов как в мире, так и в России, не сформировано унифицированного алгоритма формирования финансовой стратегии роста и развития, что обусловлено индивидуальностью и уникальностью стартап-проектов. Все это подчеркивает актуальность и практическую значимость темы научной публикации в контексте развития знаний и представлений о зарубежной и отечественной практиках формирования стратегии финансирования стартап-проектов, особенно принимая во внимание введенные ограничения по доступу российских стартап-компаний на зарубежные рынки венчурного капитала.

Целью научной публикации является систематизация знаний о зарубежной и отечественной практиках формирования стратегии финансирования стартап-проектов. *Объектом* научного исследования является венчурная индустрия, *предметом* — процессы формирования стратегии финансирования стартап-проектов (на примере стратегии роста).

### Материалы и методы научного исследования

Теоретико-методической основой научной публикации выступили академические публикации отечественных и зарубежных ученых, занимающихся вопросами изучения финансирования стартап-проектов. В процессе подготовки научной публикации использовался широкий спектр общенаучных методов эмпирической группы, таких как наблюдение, сравнение, измерение, анализ и синтез, логического рассуждения, а также отдельные конкретно-научные методы: статический анализ, экспертные оценки, графический метод.

### Результаты и обсуждение

Определение понятия «финансовая стратегия» довольно размыто, и разные авторы привносят в трактовку

этого понятия свое видение вопроса. Ансофф И. считает, что финансовая стратегия — «это набор конкретных правил для принятия финансовых решений, которыми руководствуется предприятие в своей деятельности» [1, с. 27]. Бочаров В.В. предлагает следующее определение — «долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предполагающий решение крупномасштабных задач корпорации» [2, с. 154].

В трудах Полюшко Ю.Н. говорится, что это «генеральный план действий, охватывающий формирование финансов и их планирование для обеспечения финансовой стабильности предприятия» [3, с. 67]. В статье Ворониной В.Н. предложено наиболее емкое, по мнению автора, определение: «сложная многофакторно-ориентированная модель действий и мер, необходимых для достижения перспективных целей в общей концепции развития в области формирования и использования финансово-ресурсного потенциала проекта» [4, с. 30].

Определение финансовой стратегии для стартап-проекта тесным образом связано с его жизненным циклом, включающим следующие этапы: посевной (сбор стартового капитала), запуска, раннего роста, достижения зрелости и выхода проекта в категорию самостоятельного бизнеса через pre-IPO, IPO или сделку слияния-поглощения (сделки M&A).

Для каждого из этапов жизненного цикла стартап-проекта имеются свои специфические особенности, которые необходимо учитывать при формировании финансовой стратегии.

1. *Посевной* — инициатор стартап-проекта осуществляет первоначальную оценку потребности в финансировании и осуществляет попытки сбора средств среди ближайшего окружения. Такая стратегия именуется FFF

(Family, Friends, Fools) — семья, друзья, верящие в идею люди (например, бизнес-ангелы).

Для сбора средств инициатор стартапа совместно с командой (при ее наличии) готовит дорожную карту проекта, формирует видение будущего продукта с минимальной инновационной функциональностью (MVP) с учетом предполагаемой целевой аудитории потребителей, и определяет гипотезы о потребностях, которые необходимо протестировать.

На данном этапе единственным индикатором результативности является достаточность или недостаточность сбора капитала для апробации идеи. Документирование стратегии минимальное и как правило является исключительно внутренним.

2. *Запуск* — на данном этапе руководитель стартап-проекта и команда уже способны продемонстрировать MVP-продукт для потенциальных инвесторов, и начинается формирование более обстоятельной стратегии финансирования будущего бизнеса через демонстрацию, что стартап — это не счастливая случайность, а результат работы и глубокого понимания клиента.

На данном этапе как правило начинается привлечение финансирования от венчурных фондов и государственных грантов. Конкретизация требований к стратегии определяется условиями предоставления капитала конкретным институтом инновационного развития. Исходя из мировой практики, венчурные фонды и управляющие партнеры грантов (государственные распорядители средств инновационных фондов и программ) применяют следующие стратегии:

1) *участие в прибылях венчурного бизнеса* — стратегия применяется преимущественно финансовыми инвесторами, которые интересуются непо-

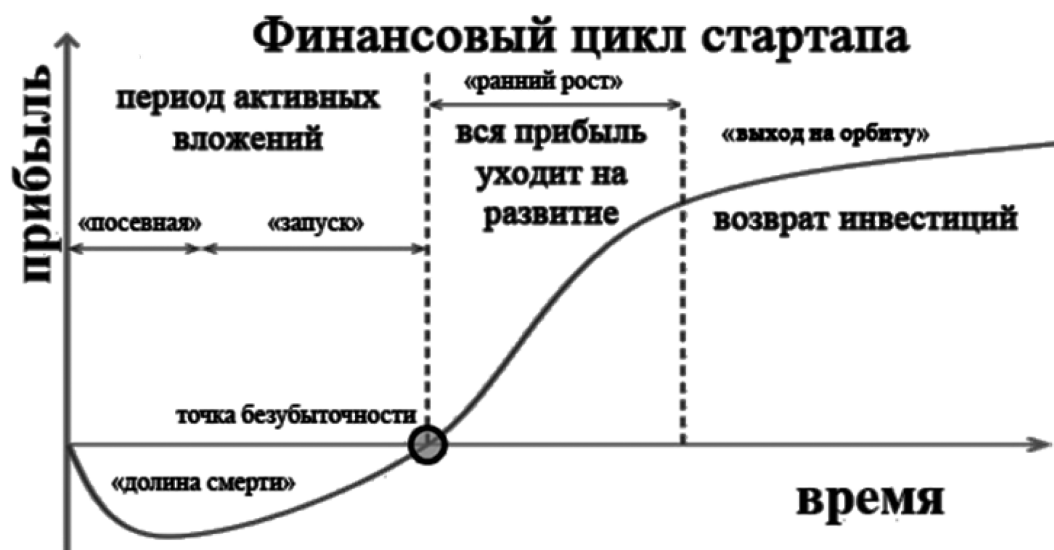


Рис. 1. Жизненный цикл финансирования стартап-проекта [5]

средственно получением более высоких доходов на вложенный капитал по сравнению с традиционными финансовыми активами. При такой стратегии приоритет управления остается за учредителями бизнеса, а основными критериями оценки эффективности стратегии выступает норма прибыли на вложенный капитал (ROI, или return on investment), дельта-значение прибыли по сравнению со среднеотраслевым значением, в некоторых случаях — коэффициент капитализации чистого операционного денежного потока;

- 2) *финансирование в обмен на право стратегического управления* — такая стратегия используется преимущественно государственными институтами инновационного развития для получения первоочередных прав на распоряжение инновационной продукцией бизнеса и управление им (характерно для продукции, не предназначенной для свободного гражданского оборота, например, оружие, технологии военного и двойного назначения). Критериями стратегии выступает успешность коммерциализации продукции венчурного бизнеса, уровень выполнения государственного заказа, жизненный цикл инновационной продукции, а также окупаемость инвестиций.
- 3) *финансирование с перспективой выхода на рынок IPO (публичное предложение ценных бумаг)* — финансовая стратегия заключается в ускоренном росте (акселерации) венчурного бизнеса в сжатые сроки за счет быстрой капитализации его рыночной стоимости активов и последующего акционирования (перехода в статус публичной компании) для продажи акций неограниченному кругу лиц. Такая стратегия ставит в качестве приоритета формирование эффективной маркетинговой коммуникации с инвесторами для привлечения интереса к венчурному бизнесу. Основным критерием оценки эффективности стратегии является темп капитализации активов компании, скорость ее «созревания» для проведения процедуры IPO [6; 7].

К существенным недостаткам можно отнести излишнее использование инструментов продакт-плейсмента (неявная реклама продукции через привлечение публичных персон, использование продукта в медиасфере, играх и т.п.), что может в иногда расходиться с реальной ценностью созданного продукта и таким образом вводить в заблуждение потенциальных акционеров.

- 4) разновидностью предыдущей стратегии является *финансирование с перспективой выхода на рынок pre-IPO* — в условиях ограниченности возможностей для привлечения иностранных инвесторов перспективные венчурные бизнесы в России начали практиковать «продажу акций инвесторам до момента, когда компания станет официаль-

но публичной». Особенностью такой стратегии является концентрация усилий на тех аспектах деятельности бизнеса, которые являются решающими для будущих акционеров, например, финансирование агрессивной рекламы, расходов на патентование и лицензирование прототипов продукции. Важно понимать, что при такой стратегии инвесторам фактически продаются «ожидания», ведь компания на практике может отложить процедуру IPO на неопределенный срок или даже отказаться от нее.

На этапе раннего роста и дальнейшего перехода в фазу зрелости финансовая стратегия роста становится поливариантной и может реализовываться в одном (реже — в комбинаторном исполнении) из следующих вариантов<sup>1 2</sup>:

1. *Стратегия концентрированного роста* — такой тип стратегии ориентирует финансовые ресурсы на укрепление продуктового портфеля за счет дальнейшего совершенствования инновационного продукта (услуги), расширения и (или) пересмотра его потребительского функционала, развитие клиентского сервиса и коммуникаций.

Примером применения такой стратегии в венчурной индустрии является стартап-проект Airbnb, посвященный поиску арендного жилья по всему миру — его учредители сконцентрировали усилия именно на поиске жилья по разным категориям и критериям, и много позже дополнили сервис дополнительными опциями [8; 9].

2. *Стратегия интегрированного роста* — основана на расширении контроля компанией над разными звеньями цепочки создания ценности, например, поставщиками и дистрибьюторами (вертикальная интеграция), конкурентами (горизонтальная интеграция), а также автоматизации процессов управления бизнес-моделью. Финансирование направлено на участие в уставном капитале других бизнесов, а также технологическое развитие системы менеджмента.

Примером применения такой стратегии является российский стартап-проект Briskly (торговля без продавцов), который предложил микромаркеты (умные автономные холодильники, оплата в которых проходит через приложение или POS-терминал).

<sup>1</sup> 20 лучших примеров стратегии выхода на рынок для стартапов [Электронный ресурс] — URL: <https://squeezegrowth.com/ru/best-go-to-market-strategy-examples-for-startups/> (дата обращения: 18.03.2025, режим доступа: свободный).

<sup>2</sup> Топ-8 российских стартапов, за которыми стоит следить в 2025 году [Электронный ресурс] — URL: <https://sberbusiness.live/publications/startups> (дата обращения: 18.03.2025, режим доступа: свободный).



3. *Стратегия диверсифицированного роста* — стратегия ориентирована на финансирование мероприятий по поиску новых продуктов или бизнес-направлений для генерации дополнительного дохода. Такая стратегия активно используется стартап-проектами, чей успех основан преимущественно на трендах, хайпе, точечном попадании в желания очень узкой аудитории, и соответственно, его жизненный цикл может быть очень коротким [9; 10].

Примером применения такой стратегии является российский стартап Twinby — приложение для знакомств, основанный на психологических тестах на совместимость партнеров. На сегодняшний день в этом приложении планируется внедрение функции подбора мест для свидания с возможностью бронирования и оплаты. Вторым примером является проект «Долгожитель» — специальная платформа для подбора и онлайн-бронирования социальных объектов для пожилых людей (пансионатов, домов престарелых, реабилитационных, гериатрических и геронтологических центров). Планируется интеграция функций отслеживания состояния пожилого человека и передачи информации родственникам (электронная медкарта).

4. *Стратегия ограниченного роста* — стратегия ориентирована на поддержание устойчивости рыночных позиций стартап-компании и сохранения конкурентных позиций на занятых рынках. Конкретными функциональными проявлениями такой стратегии выступают:

финансирование мероприятий по защите рыночной позиции (например, создание барьеров для входа, активный PR, лоббирование интересов компании среди государственных регуляторов);

проведение процессов рационализации ассортимента — проведение проектов продуктового аудита

и избавление от неперспективных продуктов или функционала для оптимизации производственно-сбытовых процессов и сервисных услуг;

влияние на организацию рынка — разработка и установление стандартов, участие в профессиональных ассоциациях и сотрудничество с другими игроками отрасли для поддержания стабильности бизнес-модели.

Примером применения такой стратегии является китайский стартап Bytedance, сегодняшний владелец приложения TikTok, функционал которого заточен под уникальный формат видеороликов продолжительностью до 5 минут, простую подачу управление. Движущей силой площадки является ее система рекомендаций, позволяющая максимально быстро персонализировать контент под запросы зрителя [11; 12].

Конкретно для российской венчурной индустрии в настоящее время характерно использование стратегий участия в прибылях венчурного бизнеса и финансирование с перспективой выхода на рынок pre-IPO (если говорить о раннем росте), а для стадии позднего роста — стратегия интегрированного роста, что объясняется уходом множества западных бизнесов и нарушением сложившихся межфирменных связей и коопераций.

### Заключение

Формирование финансовой стратегии роста для стартапа является очень сложной и важной задачей менеджмента, от правильности выбора которой зависит как динамика развития бизнеса, так и его жизненный цикл. При выборе стратегии необходимо отталкиваться не только от ближайших целей развития стартапа, но уметь видеть перспективу и оценивать его потенциал в горизонте 5–7 лет.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление: [Пер. с англ.] / И. Ансофф; [Науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11–32, Л.И. Евенко]. — Москва: Экономика, 1989. — 519 с.: ил.; 22 см.; ISBN 5-282-00652-9 (В пер.): 2 р. 40 к
2. Вотчаева А.А. Финансовая стратегия компании: понятие и роль в финансовом менеджменте. // *Промышленность: экономика, управление, технологии* — 2012 — № 3 (42) — С. 153–155.
3. Полюшко Ю.Н. Роль и значение финансовой стратегии в общей стратегии развития. // *Экономика и управление: проблемы и решения* — 2020 — № 5 — С. 66–71.
4. Воронина В.Н., Азноваева Р.Н. Определение сущности финансовой стратегии в системе стратегического управления предприятием. // *Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ»* — № 5 (62), Том 3. — май 2023 — С. 25–34.
5. Артюхова, И.В. Стратегии масштабирования стартапов // *Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление*. 2024. Т.10. № 2. С. 3–13.
6. Минченко, Л.В., Бадаева, Н.Н. Методы выбора финансовой стратегии для промышленного предприятия // *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент*. 2018. № 1. С. 137–144.
7. Пенязь, Е.А. Стратегии масштабирования стартапов: от идеи до глобального рынка // *Инновационная наука*. 2024. № 7-2. С. 88–98.



8. Полевщиков Д.В. Концепция перехода от стартапа к публичной компании // Дискуссия. — 2024. — Вып. 126. — С. 78–83.
9. Траченко М.Б., Кожанова А.В. Специфика структуры финансирования стартапов на разных стадиях их жизненного цикла // Финансовый журнал. 2019. № 5. С. 90–103. DOI: 10.31107/2075-1990-2019-5-90-103
10. Шувалова Н.А. Методические основы разработки финансовых моделей монетизации стартапов // Экономические системы. 2023. Том 16, № 2 (61). С. 63–75. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-2-63-75.
11. Этапы организации стартапов [Электронный ресурс] — URL: <https://trafficcatholic.com/post/etapy-organizaczii-startapov#anchor-1-1> (дата обращения: 18.03.2025, режим доступа: свободный).
12. Как разработать финансовую модель для стартапа? [Электронный ресурс] — URL: <https://rb.ru/opinion/financial-model/> (дата обращения: 18.03.2025, режим доступа: свободный).

---

© Каримова Ксения Сергеевна (Tarasova-ks@anepa.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

# РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

## THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN INTERNATIONAL MARKETING

**I. Koryagina  
Yu. Efremova  
I. Grigoryants**

*Summary.* Digital technologies have completely changed the approach to international marketing. They allow companies not only to enter new markets, but also to build closer and mutually beneficial relationships with customers around the world. The purpose of the article is to study the role of digital technologies in international marketing. The author concludes that the role of digital technologies in international marketing lies in the following opportunities: expanding access to international markets through e-commerce, mobile commerce and social commerce (using social networks), the ability to collect, analyze and interpret huge amounts of data that help companies better understand their customers and identify their needs and behavior in different countries, the ability to offer personalized content and adapt offers to the cultural and linguistic characteristics of different countries, the ability to automate the processes of creating, launching and analyzing advertising campaigns, as well as improve customer interaction through artificial intelligence, virtual and augmented reality. However, for the successful use of digital tools, it is necessary to take into account the cultural, economic and technological characteristics of the target markets, as well as to be prepared for changes in the digital environment.

*Keywords:* digital technologies, digitalization, digital marketing, international marketing, e-commerce.

**Корягина Инга Анатольевна**

к.и.н., доцент, Российский экономический университет  
им. Г.В. Плеханова, Москва  
2001inga@mail.ru

**Ефремова Юлия Ивановна**

к.филол.н., доцент, Самарский государственный  
экономический университет  
yul-efrem@yandex.ru

**Григорьянц Игорь Александрович**

к.э.н., доцент, Самарский национальный  
исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева  
market@ofernio.su

*Аннотация.* Цифровые технологии полностью изменили подход к международному маркетингу. Они позволяют компаниям не только выходить на новые рынки, но и строить более тесные и взаимовыгодные отношения с клиентами по всему миру. Целью статьи является исследование роли цифровых технологий в международном маркетинге. Автор приходит к выводу, что роль цифровых технологий в международном маркетинге заключается в следующих возможностях: расширение доступа к международным рынкам с помощью электронной коммерции, мобильной коммерции и социальной коммерции (с использованием социальных сетей), возможность сбора, анализа и интерпретации огромных объемов данных, которые помогают компаниям лучше понимать своих клиентов, выявлять их потребности и поведение в разных странах, возможность предлагать персонализированный контент и адаптировать предложения под культурные и языковые особенности разных стран, возможность автоматизировать процессы создания, запуска и анализа рекламных кампаний, а также улучшать взаимодействие с клиентами через искусственный интеллект, виртуальную и дополненную реальность. Однако для успешного использования цифровых инструментов необходимо учитывать культурные, экономические и технологические особенности целевых рынков, а также быть готовыми к изменениям в цифровой среде.

*Ключевые слова:* цифровые технологии, цифровизация, цифровой маркетинг, международный маркетинг, электронная коммерция.

### Введение

Актуальность темы исследования обусловлена активным развитием цифровых технологий, дающих массу преимуществ в международном маркетинге и повышающих его эффективность за счет экономии на различных видах ресурсов, прежде всего, кадровых. Инновационные технологии и изменение потребительских предпочтений продолжают формировать будущее международного маркетинга, открывая новые возможности для роста и конкурентного преимущества. Целью

статьи является исследование роли цифровых технологий в международном маркетинге.

### Материалы и методы исследования

Статья написана с использованием методов сравнения, сопоставления, систематизации, логики, анализа, графического метода и основана на материалах научных статей, а также статей аналитиков и экспертов в сети интернет.

Результаты и обсуждения

В современную эпоху глобализации и цифровой трансформации цифровые технологии открывают новые возможности для компаний, стремящихся выйти на мировые рынки, укрепить свои позиции и завоевать лояльность потребителей по всему миру. Благодаря цифровизации международный маркетинг стал более эффективным, доступным и персонализированным, что позволяет компаниям выстраивать успешные стратегии в условиях глобальной конкуренции.

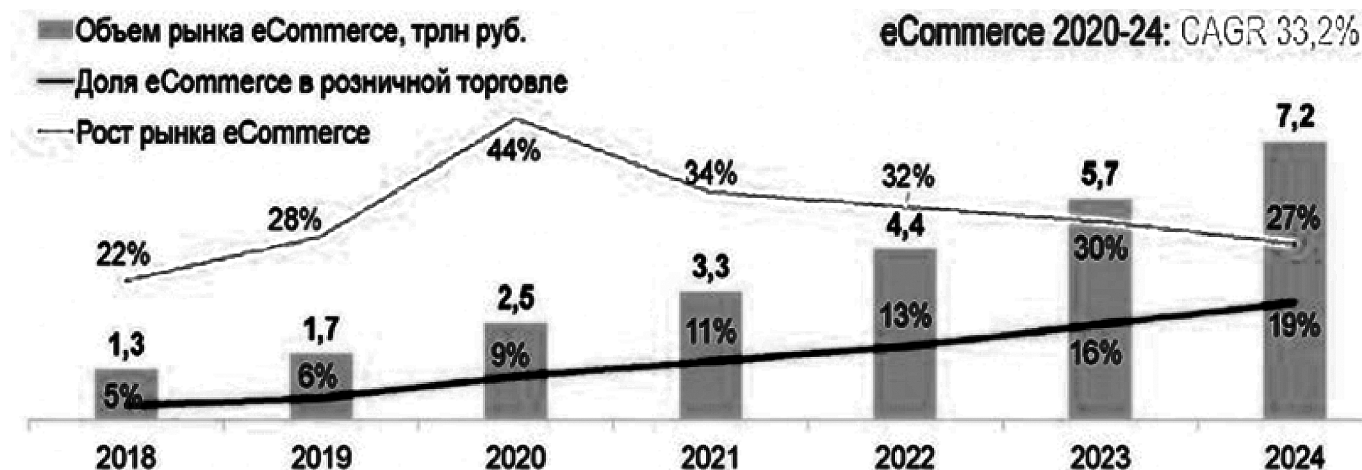
Прежде всего, роль цифровых технологий в международном маркетинге заключается в расширении доступа к международным рынкам, так как они значительно упрощают процесс выхода на такие рынки. Интернет и мобильные технологии позволяют компаниям охватывать огромную аудиторию с минимальными затратами. Платформы электронной коммерции дают бизнесу возможность продавать свои товары и услуги потребителям по всему миру, не прибегая к традиционным физическим каналам дистрибуции. Электронная коммерция (e-commerce) продолжает стремительно развиваться, адаптируясь к новым технологиям и предпочтениям потребителей (рис. 1).

Искусственный интеллект стал неотъемлемой частью электронной коммерции, предоставляя компаниям инструменты для анализа данных, персонализации опыта пользователей и автоматизации процессов. Он повышает эффективность работы интернет-магазинов и улучшает взаимодействие с клиентами [2, 3]. Вместе с тем мобильные устройства продолжают занимать центральное место в повседневной жизни людей, что приводит к стремительному росту мобильной коммерции. Этот тренд обусловлен удобством покупок и развитием технологий мобильных платежей [9].

По итогам 2024 года объем онлайн-платежей российских покупателей увеличился почти на 25 %. Кроме того, на 10 % выросло число покупок в интернете, а средний чек — на 13 %, до 1,51 тыс. руб. Такой рост в основном дают регионы, где e-commerce показала рост оборотов на 60–80 %, при этом на долю средних и небольших городов приходится 76 % всех интернет-заказов. Более 60 % онлайн-покупок совершаются с использованием смартфонов [5].

Мобильные приложения, адаптированные сайты и технологии бесконтактных платежей позволяют компаниям предложить удобный и быстрый способ покупки товаров и услуг для клиентов по всему миру. Например, технологии дополненной реальности (AR) и виртуальной реальности (VR) активно используются в мобильных приложениях для повышения вовлеченности потребителей. Это позволяет клиентам виртуально «примерить» одежду, мебель или косметику, не выходя из дома, что особенно ценно для международной аудитории. Следует отметить, что дополненная и виртуальная реальность может способствовать продвижению и сбыту товаров с низкой популярностью. При этом бренды используют данные технологии более эффективно, если проводят совместные партнёрские мероприятия для продвижения [1].

С помощью цифровых технологий социальные сети становятся инструментами взаимодействия с аудиторией в международном маркетинге и продвижения брендов на международной арене, предоставляя доступ к миллионам пользователей в разных странах. С их помощью компании проводят опросы, запуск вирусных кампаний или сбор обратной связи от потребителей, адаптируют свои маркетинговые стратегии под местные условия, используя данные о предпочтениях и поведении потребителей [4, 7] (рис. 2).



Оборот розничной торговли: Data Insight на основе прогноза Минэкономразвития от мая 2020 г. Оборот розничной торговли указан без продаж бензина и автомобилей.

Рис. 1. Динамика рынка электронной коммерции (на начало года)

Источник: [8]



Рис. 2. Возможности и преимущества использования цифровых технологий в международном маркетинге через социальные сети

Источник: составлено автором по данным [7, 10, 11]

Данный инструмент для международного маркетинга имеет благоприятные перспективы, так как, согласно статистике, в 2023 году около 4,9 млрд человек в мире использовали социальные сети, что является рекордным показателем, при этом ожидается, что к 2027 году он возрастет до 5,85 млрд пользователей. В среднем человек проводит около 145 минут в социальных сетях каждый день [11].

Еще одним преимуществом использования цифровых технологий в международном маркетинге является возможность сбора, анализа и интерпретации огромных объемов данных. Так, Big Data (Большие данные), искусственный интеллект (AI) и машинное обучение помогают компаниям лучше понимать своих клиентов, выявлять их потребности и поведение в разных странах. Например, с помощью инструментов веб-аналитики (Google Analytics, Яндекс.Metrica и др.) можно отследить, какие товары или услуги пользуются спросом в конкретных регионах, какие каналы коммуникации наиболее эффективны, а также адаптировать маркетинговые кампании в зависимости от локальных предпочтений. Компании используют алгоритмы машинного обучения для анализа поведения покупателей и предложения им товаров, которые могут их заинтересовать. Это увеличивает вероятность покупки и улучшает пользовательский опыт [6].

Также следует отметить, что цифровые технологии в международном маркетинге позволяют компаниям предлагать персонализированный контент и адаптировать предложения под культурные и языковые особенности разных стран. Например, использование технологий искусственного интеллекта позволяет создавать целевые рекламные кампании, которые учитывают возраст, пол, интересы и поведение пользователей.

Кроме того, компании могут адаптировать свои веб-сайты, мобильные приложения и рекламные материалы

на разные языки и подстраивать их под культурные особенности целевой аудитории, что не только повышает доверие к бренду, но и способствует увеличению продаж. В пример можно привести применение искусственного интеллекта для анализа отзывов и настроений покупателей. Так, в компаниях системы на базе ИИ анализируют отзывы покупателей на товары, выявляя общие тенденции и настроения, что позволяет компаниям быстро реагировать на потребности клиентов и улучшать качество обслуживания. Благодаря использованию искусственного интеллекта, с помощью персонализации они наращивают продажи в среднем более чем на 10 %, сокращают затраты на взаимодействие с клиентами на 70 % и повышают точность прогнозирования на 15 % [6].

Еще одним преимуществом использования цифровых технологий в международном маркетинге является автоматизация маркетинга. Современные инструменты маркетинговой автоматизации помогают компаниям эффективно управлять международными кампаниями через автоматизацию процесса создания, запуска и анализа рекламных кампаний, а также улучшать взаимодействие с клиентами. Например, с помощью автоматизированных рассылок и чат-ботов на разных языках компании могут напрямую взаимодействовать с клиентами, предоставляя им необходимую информацию и поддержку в режиме реального времени. Отмечают следующие выгоды от внедрения чат-ботов: круглосуточное обслуживание клиентов, автоматизация рутинных задач, улучшение качества обслуживания клиентов, сбор и анализ данных о предпочтениях и поведении клиентов, снижение операционных расходов, персонализация предложений и рекомендаций, повышение эффективности маркетинговых кампаний, улучшение коммуникации внутри компании.

### Выводы

Целью статьи являлось исследование роли цифровых технологий в международном маркетинге. Автором получен вывод, что роль цифровых технологий в международном маркетинге заключается в следующих возможностях: расширение доступа к международным рынкам с помощью электронной коммерции, мобильной коммерции и социальной коммерции (с использованием социальных сетей), возможность сбора, анализа и интерпретации огромных объемов данных, которые помогают компаниям лучше понимать своих клиентов, выявлять их потребности и поведение в разных странах, возможность предлагать персонализированный контент и адаптировать предложения под культурные и языковые особенности разных стран, возможность автоматизировать процессы создания, запуска и анализа рекламных кампаний, а также улучшать взаимодействие с клиентами через искусственный интеллект, виртуальную и дополненную реальность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аренков, И.А. Использование технологии дополненной и виртуальной реальности при продажах бренда / И.А. Аренков, Г.Т. Бисько // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 7. — С. 1593–1608. — DOI 10.18334/ce.18.7.121280.
2. Борисов, С.А. Цифровая экономика и электронный бизнес: Учебное пособие / С.А. Борисов, С.Г. Захарова, Е.Н. Лапшина; НГУ им. Н.И. Лобачевского. — Н. Новгород: ООО «ПМР», 2019. — 130 с.
3. Икрамов, М.М., Джуманиязова М.Ю. Роль искусственного интеллекта в развитие электронной коммерции // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 5-2. — С. 21–24. DOI:10.24412/2411-0450-2021-5-2-21-24.
4. Мандаров, Р.С. Социальные сети в международном бизнесе // Скиф. — 2023. — №8 (84). — С. 203–207.
5. Мигачева, А. Региональная е-кспансия // Коммерсант. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7432787?ysclid=m9hzolsja6701978863> (дата обращения: 15.04.2025).
6. Сидорюк, А. Искусственный интеллект в российской рознице: есть эффект! // Открытые системы. — URL: <https://www.osp.ru/articles/2023/0228/13056851?ysclid=lvdfifoujs408447270> (дата обращения: 15.04.2025).
7. Табашникова, К.С. Социальные сети как инструмент продвижения бизнеса на территории Российской Федерации в реалиях 2023 года / К.С. Табашникова, А.А. Яговцева // Молодой ученый. — 2023. — № 4 (451). — С. 436–438.
8. Якушев, С. Интернет-торговля в России в 2024 году: тренды, прогнозы, аналитика // Агентство интернет-маркетинга Exiterra. — URL: <https://exiterra.ru/blog/dlya-biznesa/internet-torgovlya-v-rossii-v-2024-godu-trendy-prognozy-analitika/?ysclid=lvcwjzpzuy410601761> (дата обращения: 15.04.2025).
9. Mobile Commerce: opportunities and challenges // GS1 Mobile Com White Paper. — URL: [https://www.gs1greece.org/DNLfiles/srvNhelp/GS1\\_Mobile\\_Com\\_Whitepaper.pdf](https://www.gs1greece.org/DNLfiles/srvNhelp/GS1_Mobile_Com_Whitepaper.pdf) (date of application: 15.04.2025).
10. Vinoth, S., Dilip D. Influence of Social Media on Shopping Behaviour // Journal of Xidian University. — 2022. — V. 14. — №6. — pp. 2329–2338. DOI: 10.37896/jxu14.6/277.
11. Wong, B., Bottorff C. Top Social Media Statistics And Trends // Forbes. — URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/social-media-statistics/> (date of application: 15.04.2025).

© Корягина Инга Анатольевна (2001inga@mail.ru); Ефремова Юлия Ивановна (yul-efrem@yandex.ru);  
 Григорьянц Игорь Александрович (market@ofermio.su)  
 Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



# ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ

**Лебедев Никита Андреевич**

Д.э.н., профессор, в.н.с., Институт экономики РАН  
Swonson@bk.ru

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF ENSURING TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY OF RUSSIA

**N. Lebedev**

*Summary.* Anti-Russian sanctions imposed by a number of countries have limited access to foreign technologies, equipment, software and components, which has exacerbated the need to develop their own competencies and infrastructure in order to ensure the technological sovereignty of the country. The article examines the concept of technological sovereignty, describes strategies for ensuring technological sovereignty in Russia, identifies problems of ensuring technological sovereignty in modern conditions and suggests ways to solve them, and presents development prospects on this issue. According to the results of the study, the following problems of ensuring technological sovereignty in Russia were identified: dependence on imports of key technologies, lack of in-house production of microelectronics and components, staff shortage and brain drain, insufficient funding for science and innovation, lag in software and IT technologies, technological isolation. Based on this, solutions have been proposed for the development of domestic production, investment in research, training and combating brain drain, import substitution in IT and digital technologies, international cooperation with friendly countries, government support and coordination, digital transformation and technology adoption, support for startups and small businesses, and the creation of national standards. and certification, popularization of national technologies. The main condition for success is effective cooperation between the government, business and the scientific community, as well as long-term planning and strategic investments in future technologies.

*Keywords:* technological sovereignty, anti-Russian sanctions, technological security, technological development, digitalization.

*Аннотация.* Антироссийские санкции, введенные рядом стран, ограничили доступ к зарубежным технологиям, оборудованию, программному обеспечению и компонентам, что обострило необходимость развития собственных компетенций и инфраструктуры в рамках обеспечения технологического суверенитета страны. В статье рассматривается понятие технологического суверенитета, охарактеризованы стратегии обеспечения технологического суверенитета в России, выявлены проблемы обеспечения технологического суверенитета в современных условиях и предложены пути их решения, представлены перспективы развития по данному вопросу. По результатам исследования были выявлены следующие проблемы обеспечения технологического суверенитета в России: зависимость от импорта ключевых технологий, недостаток собственного производства микроэлектроники и компонентов, кадровый дефицит и «утечка мозгов», недостаточное финансирование науки и инноваций, отставание в программном обеспечении и IT-технологиях, технологическая изоляция. На основании этого предложены пути решения в области развития внутреннего производства, инвестиций в научные исследования, подготовки кадров и борьбы с «утечкой мозгов», импортозамещения в IT и цифровых технологиях, международного сотрудничества с дружественными странами, государственной поддержки и координации, цифровой трансформации и внедрения технологий, поддержки стартапов и малого бизнеса, создание национальных стандартов и сертификации, популяризации национальных технологий. Главным условием успеха является эффективное взаимодействие государства, бизнеса и научного сообщества, а также долгосрочное планирование и стратегические инвестиции в технологии будущего.

*Ключевые слова:* технологический суверенитет, антироссийские санкции, технологическая безопасность, технологическое развитие, цифровизация.

### Введение

В современных условиях глобальных вызовов и геополитической нестабильности обеспечение технологического суверенитета является одной из важнейших задач России в контексте устойчивого развития страны. Технологический суверенитет является продолжением политики импортозамещения, актуализированной в 2014 году после первой волны масштабных санкций против Российской Федерации. Технологический суверенитет предполагает реализацию эффективных стратегий, которые позволяют стране развивать независимые технологические решения, снижать внешнюю

зависимость и стимулировать внутренний потенциал. Однако их реализация сталкивается с некоторыми проблемами, к решению которых необходимо подходить со всех стороны, начиная программным обеспечением, заканчивая подготовкой кадров. Целью статьи является выявление проблем обеспечения технологического суверенитета России и разработка путей их решения.

### Материалы и методы исследования

Работа написана на основе нормативно-правовых источников, научных статей отечественных и зарубежных авторов, аналитических отчетов и мнений экспертов

в сети интернет. К методам исследования относятся анализ, синтез, систематизация, классификация, обобщение, сопоставление, сравнение и другие общенаучные методы.

### Результаты и обсуждения

Проведенный обзор источников показал, что в большинстве случаев «технологический суверенитет» рассматривается авторами как часть промышленного суверенитета [4, 5, 7, 10]. По своей сути технологический суверенитет, как, например, определяет А.А. Афанасьев, представляет собой «достигнутый уровень реальной независимости страны в области науки, техники и технологий, чем обеспечивается беспрепятственная реализация национальных интересов в техносфере с учетом существующих и перспективных угроз» [4]. М.А. Юревич считает, что процесс формирования и поддержания технологического суверенитета можно разделить на три стадии — «от разработки собственных или глубокой адаптации зарубежных технологий, до насыщения внутреннего рынка технологичной продукцией отечественного производства с высоким уровнем локализации производственных процессов» [9].

Также данное понятие встречается в законодательно-нормативных актах РФ [1–3]. Так, Концепция технологического развития на период до 2030 г. определяет технологический суверенитет как «наличие в стране (под национальным контролем) критических и сквозных технологий собственных линий разработки и условий производства продукции на их основе, обеспечивающих устойчивую возможность государства и общества достигать собственные национальные цели развития и реализовывать национальные интересы» [3].

В настоящее время в России можно выделить несколько стратегий обеспечения технологического суверенитета, реализуемых на практике (табл. 1).

Г.А. Хмелева предлагает политику технологического суверенитета делить на два типа: политика адаптационного технологического суверенитета в условиях масштабных санкций и ограничений импорта технологий и технологической продукции, а также политика перспективного технологического суверенитета, предполагающая создание технологических заделов для поддержания конкурентоспособности на внутренних и внешних рынках [8].

Однако, несмотря на большое разнообразие представленных стратегий обеспечения технологического суверенитета в России, в данной сфере остается масса проблем. Проведенный обзор источников позволил выявить следующие проблемы в данной сфере (рис. 1).

Таблица 1.

Стратегии обеспечения технологического суверенитета в России

Стратегия	Применяемые мероприятия
1. Развитие отечественных технологий и инфраструктуры	Инвестиции в научные исследования и разработки
	Разработка отечественных решений в критически важных сферах, таких как программное обеспечение (ПО), микропроцессоры, телекоммуникации, системы кибербезопасности и искусственного интеллекта
	Оснащение российских предприятий современным оборудованием и технологиями
2. Импортозамещение в ключевых отраслях	Разработка инфраструктуры для цифровизации
	Стимулирование локального производства
	Поддержка отечественных разработчиков ПО
3. Государственная поддержка и создание благоприятной экосистемы	Развитие производства отечественных микропроцессоров, микрочипов и других компонентов электроники
	Предоставление субсидий, грантов, налоговых льгот и других инструментов для стимулирования разработок и внедрения отечественных технологий
	Создание четких программ по обеспечению технологического суверенитета, включая дорожные карты развития ключевых отраслей.
4. Развитие человеческого капитала	Приоритетное использование отечественных технологий и продукции для государственных нужд
	Разработка образовательных программ для подготовки высококвалифицированных специалистов в области ИТ, инженерии
	Стимулирование интереса молодежи к научным и техническим профессиям
5. Международное сотрудничество и диверсификация партнеров	Организация программ переподготовки и обучения
	Развитие партнерских отношений с государствами, готовыми к сотрудничеству в технологической сфере (странами БРИКС, СНГ, Азиатско-Тихоокеанского региона)
	Участие в международных технологических альянсах
6. Обеспечение технологической безопасности	Создание альтернативных цепочек поставок
	Разработка и внедрение отечественных решений для защиты информационных систем, данных и критической инфраструктуры от кибератак
	Укрепление защиты стратегически важных объектов и систем от внешних угроз (например, энергетической, транспортной и цифровой инфраструктуры)
	Создание запасных систем и решений, способных работать в случае отключения от глобальных платформ и технологий

Источник: составлено автором по данным [1–3, 7–9]

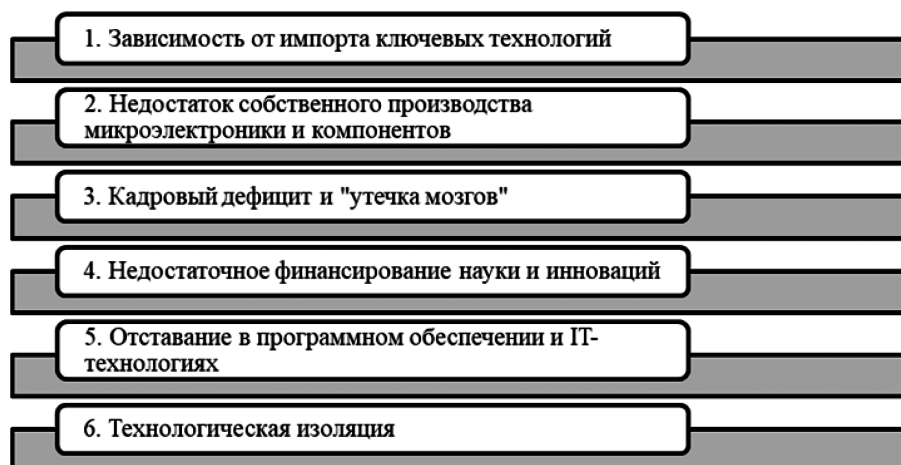


Рис. 1. Основные проблемы обеспечения технологического суверенитета

Источник: составлено автором по данным [3, 4, 6, 7, 9]

Зависимость от импорта ключевых технологий. Россия исторически зависела от импорта сложных технологий, включая микроэлектронику, программное обеспечение, оборудование для машиностроения, медицинские приборы и другие критически важные отрасли. Санкции ограничили доступ к этим ресурсам [7, 8].

Недостаток собственного производства микроэлектроники и компонентов. Производственные мощности в области микроэлектроники и чипов (например, для смартфонов, серверов, военной техники) в России недостаточны для удовлетворения внутреннего спроса.

Кадровый дефицит и «утечка мозгов». Высококвалифицированные специалисты уезжают за границу из-за экономической нестабильности, низкого уровня зарплат или отсутствия перспектив в высокотехнологичных секторах.

Недостаточное финансирование науки и инноваций. Инвестиции в научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) остаются на относительно низком уровне, что ограничивает создание новых технологий и продуктов [4, 7].

Отставание в программном обеспечении и IT-технологиях. Несмотря на наличие сильных IT-компаний, многие отрасли зависят от зарубежного ПО (операционных систем, платформ, баз данных).

Технологическая изоляция. Ограничения на сотрудничество с западными компаниями и международными научными центрами лишают Россию доступа к новым знаниям, технологиям и оборудованию [8].

Для решения рассмотренных проблем предложены некоторые пути решения. Прежде всего, необходимо более активное развитие внутреннего производства, стимулирование создания отечественных производ-

ственных мощностей в критически важных секторах (микроэлектроника, машиностроение, фармацевтика, IT и т.д.), создание и развитие национальных платформ для цифрового взаимодействия и коммуникации. В этой связи необходимо увеличение инвестиций в науку и НИОКР, финансирования научных исследований, особенно в области высоких технологий. Здесь же важно развитие исследовательских центров и технопарков, которые занимаются разработкой новых технологий. Немаловажным фактором обеспечения технологического суверенитета является подготовка кадров и борьба с «утечкой мозгов», для чего необходимо улучшение условий труда и зарплат для высококвалифицированных кадров в России, разработка и внедрение программ привлечения молодых специалистов в науку и технологии, включая поддержку вузов и отраслевых образовательных программ, создание условий для возвращения специалистов, уехавших за границу.

Во всех указанных выше рекомендациях большую поддержку можно получить со стороны дружественных стран, для чего важно развивать международное сотрудничество с ними. Углубление сотрудничества с Китаем, Индией, странами БРИКС, СНГ, а также другими государствами, не поддерживающими санкции, развитие совместных научных и технологических проектов с партнерами, а также более активное налаживание поставок оборудования и технологий из указанных стран, позволит достичь большего уровня технологического суверенитета России.

При этом большую роль играет государственная поддержка указанных выше действий по обеспечению технологического суверенитета, в том числе субсидии, налоговые льготы и гранты для российских компаний, создание и развитие государственных корпораций или консорциумов для работы над ключевыми технологическими проектами, принятие законодательных мер

по стимулированию отечественных разработок и производства, создание более благоприятной среды для стартапов, занимающихся высокими технологиями, развитие программ акселерации и венчурного финансирования, разработка собственных стандартов для критически важных технологий, упрощение сертификации отечественной продукции для ускорения ее вывода на рынок.

Также важным фактором обеспечения и решения проблем технологического суверенитета является популяризация национальных технологий, для чего необходимо реализовать меры, направленные на привлечение внимания бизнеса, граждан и государственных структур к преимуществам использования российских технологий:

- распространение информации о компаниях, которые перешли на отечественные технологии и достигли значительных результатов (например, интервью с руководителями, аналитические отчеты с доказанными выгодами и демонстрацию экономической эффективности);
- проведение форумов, выставок, конференций и круглых столов, где демонстрируются возможности российских технологий, для обмена опытом и укрепления связей между разработчиками и потенциальными клиентами;
- разработка и запуск образовательных проектов в СМИ, нацеленных на повышение осведомленности населения о высоком уровне отечественных технологий (телепередачи, подкасты, статьи, соцсети и видеоролики);
- привлечение экспертов и авторитетных личностей для продвижения российских технологий пу-

тем распространения их положительных отзывов и личного опыта;

- введение курсов и тренингов по использованию отечественных технологий в образовательных учреждениях и на предприятиях;
- создание центров помощи и консультационных служб для решения проблем, связанных с внедрением и эксплуатацией российских технологий.

Все это в совокупности повысит привлекательность и доверие к российским технологиям, обеспечит их широкое использование внутри страны и сформирует прочный фундамент для их дальнейшего развития.

### Выводы

Обеспечение технологического суверенитета направлено на создание самодостаточной технологической экосистемы, которая позволяет России быть независимой в разработке и использовании технологий. По результатам исследования были выявлены следующие проблемы обеспечения технологического суверенитета в России: зависимость от импорта ключевых технологий, недостаток собственного производства микроэлектроники и компонентов, кадровый дефицит и «утечка мозгов», недостаточное финансирование науки и инноваций, отставание в программном обеспечении и IT-технологиях, технологическая изоляция. На основании этого предложены пути их решения. Главным условием успеха является эффективное взаимодействие государства, бизнеса и научного сообщества, а также долгосрочное планирование и стратегические инвестиции в технологии будущего.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Российской Федерации от 14.04.2022 № 203 «О Межведомственной комиссии Совета Безопасности РФ по вопросам обеспечения технологического суверенитета государства в сфере развития критической информационной инфраструктуры РФ»
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»
3. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.».
4. Афанасьев, А.А. Промышленная политика России по достижению технологического суверенитета: теоретико-методологические основы и практические аспекты / А.А. Афанасьев. — Москва: Первое экономическое издательство, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-91292-464-4.
5. Довбий, И.П. Технологический суверенитет России: стратегические установки промышленной политики и концепты региональной повестки / И.П. Довбий, А.А. Минкин, В.В. Кобылякова, М.В. Кондратов // Вестник Челябинского государственного университета. — 2023. — № 3(473). — С. 11–22.
6. Коптева, Л.А., Игишев А.В., Сбитнев Н.А. Обеспечение технологического суверенитета Российской Федерации: реалии и новые возможности // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. — 2024. — № 5. — С. 26–46.
7. Коршук, В.А. Технологический суверенитет как приоритет промышленной политики Российской Федерации в условиях санкционного давления / В.А. Коршук, Э.А. Чельшева // Общество и цивилизация. — 2023. — Т. 5, № 2. — С. 60–66.
8. Хмелева, Г.А. Технологический суверенитет как инструмент обеспечения устойчивого развития экономики региона в условиях санкций / Г.А. Хмелева // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/64ECVN323.pdf> DOI: 10.15862/64ECVN323.
9. Юревич, М.А. Технологический суверенитет России: понятие, измерение, возможность достижения // Вопросы теоретической экономики. — 2023. — № 4. — С. 7–21.
10. Haché, A. Technological sovereignty // *Mouvements*. — 2014. — №79 (3). — pp. 38–48.

© Лебедев Никита Андреевич (Swonson@bk.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



# СТРУКТУРНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Лебедев Никита Андреевич

Д.э.н., профессор, в.н.с., Институт экономики РАН  
Swonson@bk.ru

## STRUCTURAL MODERNIZATION OF INDUSTRY: CHALLENGES AND PROSPECTS

*N. Lebedev*

*Summary.* In today's unstable economic conditions, the structural modernization of industry is a factor in ensuring sustainable economic growth, increasing the competitiveness of the Russian economy, as well as addressing challenges such as technological transformation, climate change and globalization, which has led to the relevance of the research topic. The article considers approaches to the definition of structural modernization of industry, and builds a model of structural modernization of Russian industry, including the goals and main directions of modernization, results, subjects and objects of the model, methods and tools of modernization. The presented model makes it possible to take into account the main challenges and opportunities facing the Russian industry and create the necessary conditions for its sustainable development and integration into the global economy. The study showed that the structural modernization of industry in Russia faces a number of challenges and problems caused by both internal and external factors: the economy's dependence on raw materials, lack of financing, depreciation of production facilities, lack of qualified personnel, low level of innovation, infrastructural constraints, sanctions and external restrictions, regulatory barriers. Appropriate solutions to the identified problems and directions for improving the processes of structural modernization of industry in Russia were proposed.

*Keywords:* structural modernization, industrial modernization, industry, economic growth, technological development, digitalization.

*Аннотация.* В современных неустойчивых экономических условиях структурная модернизация промышленности представляет собой фактор обеспечения устойчивого экономического роста, повышения конкурентоспособности экономики России, а также решения вызовов, таких как технологическая трансформация, изменение климата и глобализация, что обусловило актуальность темы исследования. В статье рассмотрены подходы к определению структурной модернизации промышленности, построена модель структурной модернизации промышленности России, включающая цели и основные направления модернизации, результаты, субъекты и объекты модели, методы и инструменты модернизации. Представленная модель позволяет учесть основные вызовы и возможности, стоящие перед российской промышленностью, и создать необходимые условия для ее устойчивого развития и интеграции в глобальную экономику. Исследование показало, что структурная модернизация промышленности в России сталкивается с рядом вызовов и проблем, обусловленных как внутренними, так и внешними факторами: сырьевая зависимость экономики, нехватка финансирования, износ производственных мощностей, нехватка квалифицированных кадров, низкий уровень инноваций, инфраструктурные ограничения, санкции и внешние ограничения, регуляторные барьеры. Были предложены соответствующие пути решения выявленных проблем и направления совершенствования процессов структурной модернизации промышленности в России.

*Ключевые слова:* структурная модернизация, модернизация промышленности, промышленность, экономический рост, технологическое развитие, цифровизация.

### Введение

В условиях современной нестабильной экономической ситуации структурная модернизация промышленного сектора играет большую роль в достижении устойчивого и долгосрочного экономического роста. Она становится основополагающим фактором, способствующим повышению конкурентоспособности российской экономики на мировом рынке. Кроме того, модернизация промышленности позволяет более эффективно отвечать на современные вызовы, связанные с технологической трансформацией, переходом к новым производственным и цифровым технологиям, изменениями в климатической повестке, а также влиянием процессов глобализации. Все эти аспекты подчеркивают значимость исследования данной темы, так как они за-

трагивают важнейшие стратегические направления развития экономики, включая необходимость адаптации к новым условиям, укрепление позиций России на глобальной экономической арене и обеспечение устойчивого прогресса в условиях быстроменяющейся мировой среды.

### Материалы и методы исследования

Для написания статьи использованы нормативно-правовые источники, научные статьи отечественных и зарубежных авторов, аналитические отчеты и мнения экспертов в сети интернет. Методы исследования включают: контент-анализ, систематизацию, сопоставление, сравнение, анализ, синтез, аналогию, логику, табличный метод.



Результаты и обсуждения

Проведенный обзор источников показал, что в целом авторы [4, 7, 9, 10] сходятся во мнении, что структурная модернизация промышленности представляет собой комплексное изменение структуры промышленного производства, его технологий и организационных моделей с целью повышения эффективности и адаптации к современным вызовам. Однако с точки зрения взгляда на сущность «изменения структуры» можно выделить два основных подхода [там же]:

1. Первый подход — технологический — делает акцент на использовании в промышленности новых, более прогрессивных технологий, автоматизации и цифровизации производства (роботизация, искусственный интеллект, интернет вещей). При этом основное внимание уделяется внедрению инноваций, повышению энергосбережения и экологической безопасности.
2. Второй подход — экономический — рассматривает структурную модернизацию промышленности с точки зрения оптимизации ее структуры и перераспределения ресурсов в пользу более перспективных и высокодоходных секторов. Данный подход подразумевает развитие высокотехнологичных секторов, снижение зависимости от сырьевого экспорта, а также увеличение добавленной стоимости в продукции.

В таблице 1 представлена модель структурной модернизации промышленности России с выделением ключевых элементов, субъектов, объектов, методов и инструментов.

Модель позволяет учесть основные вызовы и возможности, стоящие перед российской промышленностью, и создать необходимые условия для ее устойчивого развития и интеграции в глобальную экономику.

Необходимо отметить роль государства в реализации процессов структурной модернизации промышленности России, которая выражается через помощь в следующих ее видах:

1. Финансовая помощь:
  - прямые субсидии и гранты на модернизацию оборудования и внедрение технологий;
  - льготное кредитование и налоговые льготы для предприятий, реализующих проекты по модернизации;
  - создание государственных инвестиционных фондов для поддержки перспективных проектов.
2. Развитие инфраструктуры:
  - создание промышленных парков, технопарков, кластеров для поддержки инновационного бизнеса;
  - строительство современных логистических и транспортных объектов.

3. Институциональные меры:

- упрощение административных процедур, связанных с регистрацией бизнеса, получением разрешений и лицензий;
- разработка и внедрение стандартов качества, стимулирующих инновации.

4. Кадровая политика:

- программы переобучения и повышения квалификации;
- субсидирование образовательных программ в области высоких технологий.

5. Экспортная поддержка — стимулирование экспорта высокотехнологичной продукции через субсидии, информационную поддержку, участие в международных выставках.

Однако структурная модернизация промышленности в России сталкивается с рядом вызовов и проблем, обусловленных как внутренними, так и внешними факторами. Далее представлены основные проблемы структурной модернизации промышленности в России. Прежде всего, следует сказать о сырьевой зависимости экономики. Российская экономика сильно зависит от экспорта сырья (нефть, газ, металлы), что сдерживает развитие обрабатывающих отраслей и высокотехнологичного производства. Вместе с тем, следует отметить недостаток инвестиций, так как российская промышленность испытывает нехватку финансирования, особенно в высокотехнологичных секторах. Высокие риски, санкции, нестабильность и ограниченный доступ к западным рынкам капитала усугубляют эту проблему [6, 10].

Немаловажным фактором, препятствующим структурной модернизации промышленности в России, является износ производственных мощностей: значительная часть производственного оборудования морально и физически устарела, что отрицательно влияет на конкурентоспособность российской продукции на мировых рынках. Долговременный характер также носит проблема нехватки квалифицированных кадров в условиях оттока молодых специалистов за границу. Это приводит к тому, что промышленность сталкивается с дефицитом квалифицированной рабочей силы, особенно в инновационных секторах [3, 5, 9].

Кроме того, научно-исследовательская и опытно-конструкторская деятельность (НИОКР) в России недофинансирована, а внедрение новых технологий происходит медленно. Доля высокотехнологичной продукции в экспорте России остается низкой. Недостаточно развитая инфраструктура (логистика, транспорт, энергетика) препятствует эффективному развитию промышленности в отдельных регионах, что усугубляется санкциями, введенными рядом западных стран, которые ограничивают доступ к современным технологиям, оборудованию и финансированию [8–10].

Таблица 1.

Модель структурной модернизации промышленности России

Наименование	Характеристика
Цели модернизации	<p>Повышение производительности труда и конкурентоспособности российской промышленности.</p> <p>Снижение зависимости от сырьевого экспорта за счет диверсификации промышленного производства.</p> <p>Внедрение инновационных технологий, цифровизация и переход к промышленности 4.0.</p> <p>Экологизация промышленного производства, снижение углеродного следа.</p> <p>Укрепление позиций России в глобальных производственных цепочках.</p> <p>Рост доли высокотехнологичной продукции в общем объеме промышленного производства.</p> <p>Повышение уровня занятости в высокотехнологичных секторах.</p> <p>Снижение энергоемкости и экологической нагрузки промышленного производства.</p> <p>Увеличение экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью.</p>
Основные направления модернизации	<p>Технологическое обновление (внедрение передовых технологий, автоматизация и цифровизация)</p> <p>Кадровая трансформация (повышение квалификации работников, привлечение специалистов в высокотехнологичные отрасли)</p> <p>Инвестиции и финансирование (привлечение частных и государственных инвестиций в ключевые отрасли)</p> <p>Экологическая модернизация (переход на низкоуглеродные технологии и возобновляемые источники энергии)</p> <p>Институциональные реформы (упрощение административных барьеров, поддержка инновационного предпринимательства)</p>
Субъекты модели	<p>1. Государство (федеральный уровень — разработка стратегий, национальных проектов, программ поддержки промышленности; региональные власти — реализация программ на местах, поддержка локальных предприятий, создание индустриальных парков и кластеров).</p> <p>2. Бизнес (крупные промышленные компании (госкомпании и частные корпорации) — реализация крупных инвестиционных проектов, модернизация производств; средний и малый бизнес — развитие инновационных стартапов, локальных производств).</p> <p>3. Научно-образовательные учреждения (вузы и исследовательские центры — разработка новых технологий, подготовка кадров; технологические платформы и инкубаторы — коммерциализация результатов исследований)</p> <p>4. Инвесторы (государственные и частные инвестиционные фонды, банки, венчурные компании).</p> <p>5. Международные организации и партнеры (поставщики технологий, международные финансовые институты, внешние рынки).</p>
Объекты модели	<p>1. Отрасли промышленности (приоритетные — машиностроение, электроника, авиакосмическая промышленность, фармацевтика, IT-технологии)</p> <p>2. Производственные мощности (заводы, фабрики, промышленные кластеры, индустриальные парки)</p> <p>3. Кадровый потенциал (рабочая сила, инженеры, специалисты в области IT и высоких технологий)</p> <p>4. Инфраструктура (транспортная, энергетическая, информационная).</p>
Методы и инструменты	<p>1. Технологические методы — внедрение технологий Индустрии 4.0 (роботизация, интернет вещей, большие данные, искусственный интеллект); создание центров аддитивного производства (3D-печать), лабораторий R&amp;D.</p> <p>2. Организационные методы — формирование промышленных кластеров, объединяющих предприятия, научные учреждения и органы власти; реализация национальных проектов.</p> <p>3. Экономические инструменты (прямое финансирование проектов, налоговые льготы для предприятий, внедряющих инновации, поддержка малого и среднего бизнеса через гранты и субсидии).</p> <p>4. Социальные инструменты (программы повышения квалификации и переобучения кадров, создание новых рабочих мест в высокотехнологичных секторах).</p> <p>5. Экологические инструменты (введение «зеленых» стандартов производства, поддержка проектов по снижению углеродного следа, субсидии на внедрение энергосберегающих технологий).</p>

Источник: составлено автором по данным [1, 2, 3, 5, 7, 9]

Для решения выявленных проблем в процессах структурной модернизации промышленности России необходима диверсификация экономики, в том числе развитие высокотехнологичных отраслей (ИТ, биотехнологии, производство оборудования, авиакосмическая отрасль), а также поддержка малого и среднего бизнеса, особенно в инновационных секторах.

Создание благоприятных условий для частных и иностранных инвесторов (снижение налогового бремени,

упрощение административных барьеров) и развитие государственно-частного партнерства (ГЧП), особенно в инфраструктурных проектах, будут способствовать развитию процессов модернизации промышленности.

Обновление производственных мощностей также немаловажно среди путей решения выявленных проблем. Оно может включать государственную поддержку программ модернизации оборудования и технологий, льгот-

ное кредитование предприятий, внедряющих современные технологии. Внедрение цифровых технологий в производственные процессы позволяет оптимизировать бизнес-процессы, снижать издержки и увеличивать эффективность. Российским компаниям следует активно внедрять концепцию Индустрии 4,0 и современные цифровые решения.

Решение проблемы развития человеческого капитала состоит в продолжении реформы системы образования с акцентом на подготовку специалистов в области инженерии, ИТ и точных наук, а также создания условий для возвращения квалифицированных специалистов из-за рубежа.

Усиление инновационной активности уже несколько лет является центральным фактором развития промышленности. В данной сфере необходимо увеличение финансирования НИОКР и создание эффективных механизмов коммерциализации научных разработок, создание и развитие технопарков и кластеров для объединения науки, бизнеса и государства. Одним из перспективных направлений развития промышленности является разработка и внедрение новых материалов, таких как нанотехнологии и биоинженерия. Создание материалов с уникальными свойствами, обладающих высокой прочностью, лёгкостью и экологической безопасностью, открывает новые возможности для различных отраслей от авиации до медицины.

Следует также сказать о необходимости инвестиций в модернизацию транспортной, энергетической и цифровой инфраструктуры, стимулирование развития регионов, создание новых промышленных зон. Создание инновационных кластеров и технопарков способствует обмену знаниями и опытом, а также способствует созданию новых технологических решений. Государственная поддержка инноваций, стимулирование инвестиций в научные исследования и содействие внедрению инновационных проектов становятся необходимыми шагами в развитии промышленности России.

Для успешной структурной модернизации важна активная роль государства. Для достижения долгосрочных

результатов необходима системная работа по всем перечисленным направлениям, а также координация усилий между государством, бизнесом и научным сообществом. Вместе с тем российская промышленность должна активно развивать международное сотрудничество и экспорт. В условиях закрытых рынков и введенных санкций, важно находить новых партнёров и рынки сбыта для продукции. Разнообразие экспортных направлений поможет снизить зависимость от отдельных стран и увеличить стабильность бизнеса.

Структурная модернизация промышленности требует времени, значительных инвестиций и политической воли. При успешной реализации эти меры позволят России сократить зависимость от сырьевого экспорта, повысить конкурентоспособность промышленного производства и укрепить позиции на мировых рынках.

## Выводы

Проведенное исследование показало, что структурная модернизация промышленности — это необходимое условие для адаптации экономики к современным вызовам. Она требует подхода, включающего инвестиции в технологии, развитие человеческого капитала и экологическую устойчивость. Исследование показало, что структурная модернизация промышленности в России сталкивается с рядом вызовов и проблем, обусловленных как внутренними, так и внешними факторами: сырьевая зависимость экономики, нехватка финансирования, износ производственных мощностей, нехватка квалифицированных кадров, низкий уровень инноваций, инфраструктурные ограничения, санкции и внешние ограничения, регуляторные барьеры. Были предложены соответствующие пути решения выявленных проблем и направления совершенствования процессов структурной модернизации промышленности в России. Несмотря на значительные вызовы, модернизация открывает перед нашей страной большие перспективы, позволяя повысить конкурентоспособность, улучшить качество жизни населения и обеспечить устойчивое развитие экономики в долгосрочном периоде.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
2. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности».
3. Афанасьев, А.А. Промышленная политика России по достижению технологического суверенитета: теоретико-методологические основы и практические аспекты / А.А. Афанасьев. — Москва: Первое экономическое издательство, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-91292-464-4.
4. Гончаров, Г.А. Структурная модернизация экономики как исходное условие ускорения экономического роста и повышения производительности труда в России / Г.А. Гончаров // Форпост науки. — 2023. — № 3(65). — С. 4–10. — DOI 10.22394/2949-0855-2023-3-65-4-10.

5. Довбий, И.П. Технологический суверенитет России: стратегические установки промышленной политики и концепты региональной повестки / И.П. Довбий, А.А. Минкин, В.В. Кобылякова, М.В. Кондратов // Вестник Челябинского государственного университета. — 2023. — № 3(473). — С. 11–22.
6. Коршук, В.А. Технологический суверенитет как приоритет промышленной политики Российской Федерации в условиях санкционного давления / В.А. Коршук, Э.А. Чельшева // Общество и цивилизация. — 2023. — Т. 5, № 2. — С. 60–66.
7. Курнышева, И.Р. Структурная модернизация российской экономики: цели и установки / И.Р. Курнышева // Экономические науки. — 2021. — № 201. — С. 35–38. — DOI 10.14451/1.201.35.
8. Рыжов, И.Г. Импортзамещение как важнейший фактор стимулирования развития тяжелой промышленности в России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13. — № 11А. — С. 396–402.
9. Структурная модернизация российской экономики: угрозы, возможности, перспективы: монография / под ред. М.В. Дубовик. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 225 с. ISBN 978-5-16-019911-5.
10. Коновалова, М.Е., Жиронкин С.А., Кузьмина О.Ю. Импортзамещение в отраслях промышленности: экономико-теоретические аспекты структурной модернизации в условиях санкционного давления // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2025. — Т. 21, № 4. — С. 77–93. <https://doi.org/10.24891/ni.21.4.77>.

---

© Лебедев Никита Андреевич (Swonson@bk.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

# ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ И ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ РЕОРГАНИЗАЦИИ КОМПАНИИ ТЭК С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ АГИЛЬНОСТИ

**Лобарев Евгений Витальевич**  
аспирант, ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН»  
lobarev.rexp1997@yandex.ru

## FORMATION OF THE PROCEDURE AND TOOLS FOR MANAGING THE PROCESS OF REORGANIZATION OF THE FUEL AND ENERGY COMPLEX COMPANY, TAKING INTO ACCOUNT THE PRINCIPLES OF AGILITY

**E. Lobarev**

*Summary.* In this article, the forms of reorganization and growth strategies are reviewed and the results of their combination are described. The classical reorganization algorithm is considered, after which the author proposes agile points that allow for increased flexibility within the process. In addition, two tools related to visualization and management of the process, as well as management of interaction with stakeholders, which the author proposes to use within the framework of reorganization work to simplify the work process and increase its efficiency, are presented. Within the framework of the proposed aspects, the author suggests taking into account dynamic changes in the internal and external environment with the possibility of flexible response to them.

*Keywords:* reorganization, fuel and energy complex, company management, agility, flexibility, adaptability.

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены формы реорганизации и виды стратегий роста, а также описаны результаты их сопоставления. Рассмотрен классический алгоритм реорганизации, после чего автором предложены агильные пункты, которые позволяют обеспечить рост гибкости в рамках процесса. Помимо этого, приведены два инструмента, связанных с визуализацией процесса и управлением им, а также управлением взаимодействием со стейкхолдерами, которые автор предлагает использовать в рамках работы по реорганизации, что позволит упростить рабочий процесс и повысить его эффективность. В рамках предложенных аспектов также следует учитывать динамические изменения во внутреннем и внешнем ландшафте с возможностью гибкого реагирования на них.

*Ключевые слова:* реорганизация, топливно-энергетический комплекс, управление компанией, агильность, гибкость, адаптивность.

### Введение

В современных условиях, характеризующихся динамично меняющейся средой ввиду цифровой трансформации, ужесточения экологических норм, изменения логистических цепочек рынка энергоресурсов и геополитических факторов, предприятия топливно-энергетического комплекса вынуждены постоянно адаптироваться к новым вызовам [4]. Процесс перестройки организационных структур и бизнес-моделей становится критически важным для устойчивого развития компаний, обеспечения их конкурентоспособности и минимизируя риски. Поэтому возможность гибко управлять процессами становится одной из приоритетных, что может быть обеспечено посредством внедрения принципов агильности, подразумевающих динамичное взаимодействие участников процесса, итеративное развитие решений и адаптацию к изменениям в реальном времени. Это может послужить фундаментом для корректировки процессов для минимизации по-

терь, сокращения сроков реализации и роста качества управления процессом как в рамках реорганизации, так и работы компании в целом.

### Формирование процедуры и инструментов управления процессом реорганизации компании ТЭК с учетом принципов агильности

Выбор формы реорганизации юридического лица напрямую зависит от стратегических целей и задач, которые ставит перед собой компания. Стратегия развития компании является определяющим фактором в выборе формы реорганизации. С учетом того, что для сохранения конкурентоспособности компаниям необходим рост, то рационально будет рассматривать соотношение различных форм реорганизации с базовыми стратегиями роста.

В соответствии с законодательством РФ, выделяются пять форм реорганизации юридического лица: слияние, присоединение, выделение, разделение, преобразова-



ние [1, 2]. В таблице 1 описаны цели, преследуемые при выборе той или иной формы реорганизации, а также их преимущества и недостатки [1, 2].

В научной литературе рассматриваются три вида стратегий роста: концентрированный, интегрированный, диверсифицированный [5].

Значение каждого из рассматриваемых видов стратегии [5]:

1. Концентрированный рост — изменение либо продукта, либо рынка сбыта в случае, когда компания функционирует достаточно долго, успела заработать определенную репутацию на рынке и заняла свою нишу.
2. Интегрированный рост — изменение самой компании внутри своей отрасли путем реструктуризации и расширения.
3. Диверсифицированный рост — применяется в случае, когда компания полностью освоила свой рынок и уже всецело смогло реализовать все свои возможности продвижения производимого продукта.

В таблицах 2, 3 и 4 представлено к рассмотрению соотношение форм реорганизации компании и базовых стратегий роста: что даёт то или иное соотношение и какие существуют у каждой из комбинаций последствия для компании.

После того, как в компании была выбрана и разработана стратегия роста, а также определены предпочтительные формы реорганизации, далее следует осуществить переход к реализации, включающей следующие этапы (табл. 5) [6].

Важно отметить, что этап интеграции упомянут в рассматриваемом алгоритме в связи с тем, что по итогу выбора одной из стратегий роста компании чаще склоняются к интеграционным формам реорганизации. Если же рассматривать дезинтеграционные формы или преобразование, то допустимо заменить интеграцию на адаптацию, и в описании этапа привести корректировку деятельности с учетом новой структуры.

Параллельно с проведением всех шагов, необходимо сформировать и поддерживать внешнюю и внутреннюю

Таблица 1.

Характеристика форм реорганизации юридического лица в РФ

Форма реорганизации	Цели	Преимущества	Недостатки
1. Слияние — создание нового юридического лица, путем объединения нескольких компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение рыночной доли</li> <li>• Синергия</li> <li>• Диверсификация</li> <li>• Технологические инновации</li> <li>• Улучшение доступа к финансовым средствам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия на масштабе</li> <li>• Перекрестное использование брендов</li> <li>• Расширение возможностей для исследований и разработок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложности культурной интеграции</li> <li>• Конкурентные ограничения (против монополий)</li> <li>• Риски неоправданной диверсификации</li> <li>• Сложности в настройке управленческих процессов.</li> </ul>
2. Присоединение — вхождение одного или нескольких юридических лиц в состав другого	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение масштаба деятельности</li> <li>• Улучшение операционной эффективности</li> <li>• Расширение географического охвата</li> <li>• Приобретение недостающих компетенций или технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия на масштабе</li> <li>• Увеличение рыночной доли</li> <li>• Синергия стоимости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интеграционные риски</li> <li>• Юридические и финансовые риски</li> <li>• Управленческие изменения</li> <li>• Отрицательная реакция сотрудников.</li> </ul>
3. Выделение — обособление одного или нескольких юридических лиц от материнской компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концентрация на ключевых направлениях</li> <li>• Повышение операционной эффективности</li> <li>• Минимизация рисков</li> <li>• Привлечение инвестиций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкость операций</li> <li>• Оптимальное управление ресурсами</li> <li>• Инвестиционный потенциал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потеря синергии</li> <li>• Увеличение управленческих расходов</li> <li>• Внутреннее сопротивление</li> <li>• Юридические и налоговые последствия</li> </ul>
4. Разделение — прекращение существования юридического лица с последующим созданием на его основе новых юридических лиц	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение стоимости</li> <li>• Концентрация на ядре бизнеса</li> <li>• Нивелирование финансовых рисков</li> <li>• Оптимизация управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционная гибкость</li> <li>• Усиление стратегического фокуса</li> <li>• Инвестиционный потенциал</li> <li>• Фокусирование на потребностях клиента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможная потеря синергии</li> <li>• Управленческая нагрузка</li> <li>• Разделение ресурсов</li> <li>• Юридические сложности</li> </ul>
5. Преобразование — изменение организационно-правовой формы юридического лица	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация налоговой нагрузки</li> <li>• Доступ к финансовым ресурсам</li> <li>• Повышение эффективности управления</li> <li>• Юридическая адаптация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкость управления и роста</li> <li>• Финансовая адаптируемость</li> <li>• Юридическая прозрачность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложности переходного периода</li> <li>• Риски неприятия</li> <li>• Изменение налогового обложения</li> </ul>

Таблица 2.

Соотношение форм реорганизации со стратегией концентрированного роста

Форма реорганизации	Соотношение со стратегией концентрированного роста	Последствия
1. Слияние	Укрепление позиций компаний на определённых рынках или в отдельных сегментах, позволяя более эффективно концентрироваться на ключевых областях деятельности.	Увеличение доли рынка.
2. Присоединение	Объединение компаний с похожими профилями деятельности или на одном географическом рынке.	Усиление позиций на данном рынке, увеличение доли рынка, концентрация ресурсов на определенных направлениях.
3. Выделение	Фокус ресурсов и усилий на ключевых продуктах или рынках, что увеличивает эффективность и способствует глубокой специализации.	Более эффективное конкурентное поведение и рост на избранных направлениях.
4. Разделение	Компания сможет сфокусировать усилия на узком сегменте рынка или основном направлении деятельности.	Повышение конкурентоспособности, увеличение доли рынка в конкретной нише.
5. Преобразование	Преобразование может позволить компании переориентировать свои ресурсы и стратегии, чтобы сосредоточить усилия на основной деятельности.	Повышение операционной эффективности.

Таблица 3.

Соотношение форм реорганизации со стратегией интегрированного роста

Форма реорганизации	Соотношение со стратегией интегрированного роста	Последствия
1. Слияние	Осуществление горизонтальной интеграции путём объединения с конкурентами либо вертикальной интеграции путём слияния с компаниями, которые находятся до или после в цепочке поставок.	Улучшение управления цепями поставок, оптимизация производственных процессов, укрепление контроля над рынком.
2. Присоединение	Компания может реализовать стратегии вертикальной или горизонтальной интеграции.	Усиление контроля над цепями поставок, улучшение координации между производством и дистрибуцией, расширение спектра предлагаемых рынку продуктов и услуг.
3. Выделение	Стимулирование вертикальной или горизонтальной интеграции, в зависимости от того, на каком этапе цепочки создания стоимости создаются новые подразделения.	Развитие собственных ресурсов для производства или расширение своего присутствия на смежных рынках.
4. Разделение	Разделение может позволить создать более специализированные и сфокусированные компании.	Более узкая специализация.
5. Преобразование	Содействие созданию более координированной и интегрированной структуры внутри компании, позволяя осуществлять более эффективную внутреннюю и внешнюю интеграцию операций.	Обеспечение более эффективного взаимодействия между различными подразделениями и цепями поставок.

коммуникационную стратегию, связанную с реорганизацией, чтобы нивелировать риски и сопротивление всех участников процесса.

Автором предлагается дополнить каждый из этапов аспектами, связанными с агильностью и вовлечением стейкхолдеров. Дополнения к процессу управления реорганизацией с учетом сохранения существующего алгоритма будут следующие [3, 7]:

Этап 1. Подготовка к реорганизации:

- Формирование агильных команд, включающих в себя сотрудников различных направлений, что

по итогу делает ее кросс-функциональной, а также повышает уровень компетенций, вовлеченности сотрудников и глубины понимания процессов.

- Итеративное планирование, подразумевающее разделение плана на итерации, в рамках которых определены ожидания, образ результата и цели, а также сохранены возможности для регулярного пересмотра или корректировки плана под актуальные нужды.

Этап 2. Принятие решения:

- Добавление обратной связи стейкхолдеров в качестве аспекта принятия решения о реорганиза-

Таблица 4.

Соотношение форм реорганизации со стратегией диверсифицированного роста

Форма реорганизации	Соотношение со стратегией диверсифицированного роста	Последствия
1. Слияние	Вход на новые географические или продуктовые рынки.	Диверсификация бизнеса, уменьшение зависимости от одного источника доходов.
2. Присоединение	Использование для входа на новые рынки или расширение портфолио продукции за пределы основного бизнеса.	Распределение рисков, поиск новых возможностей для роста в смежных или новых областях.
3. Выделение	Создание отдельных подразделений под новые продукты или в новых сегментах рынка. Выделенные подразделения обладают большей гибкостью в управлении и могут быстрее адаптироваться к изменениям рыночных условий.	Распределение рисков, использование новых возможностей роста.
4. Разделение	Разделение позволяет отдельным подразделениям развиваться автономно в новых направлениях, исследовать новые рынки или технологии.	Нахождение источников роста, не связанным напрямую с основным бизнесом.
5. Преобразование	Упрощение процесса выхода на новые рынки или сегменты, позволяя более гибко управлять различными направлениями деятельности.	Диверсификация активов и рисков.

Таблица 5.

Этапы проведения реорганизации

Этап	Описание этапа
1. Подготовка к реорганизации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка стратегии роста, подразумевающая использование результатов проведенного ранее анализа для определения потребностей и целей реорганизации. В случае недостатка информации возможно проведение различных видов аудита состояния компании.</li> <li>• Определение наиболее приоритетных форм реорганизации, соответствующих стратегическим целям, а также внутреннему и внешнему ландшафту компании.</li> <li>• Определение на основе приоритетных форм реорганизации альтернатив её проведения, и в случае интеграционных форм составление перечня компаний с градацией по наиболее приоритетным параметрам с учетом стратегии.</li> <li>• Выбор наиболее приоритетного варианта реорганизации.</li> <li>• Проведение юридического аудита — проверка всех юридических аспектов предстоящей реорганизации, включая корпоративные договоры, права собственности и лицензии.</li> <li>• Разработка плана реорганизации с учетом бюджета, организационной структуры, бизнес-процессов, ИТ-систем, персонала и корпоративной культуры.</li> </ul>
2. Принятие решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Согласование с руководством и/или руководящим органом.</li> <li>• Созыв собрания акционеров или общего собрания участников для одобрения реорганизации.</li> <li>• Разработка и утверждение решения о реорганизации.</li> <li>• Правовое оформление решений.</li> <li>• Извещение кредиторов и работников о намерении реорганизации.</li> </ul>
3. Детальное планирование процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка плана реорганизации с детализацией по каждому этапу.</li> <li>• Формирование команд с распределением обязанностей и ответственных.</li> <li>• Планирование ресурсов (в широком смысле).</li> <li>• Управление рисками.</li> <li>• Планирование юридического сопровождения (передаточный акты, акты раздела активов, изменения в учредительных документах и т.д.).</li> </ul>
4. Реализация сделки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулирование правопреимства.</li> <li>• Уведомление регулирующих органов.</li> <li>• Перераспределение активов.</li> </ul>
5. Интеграция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интеграция бизнес-процессов, систем и др.</li> <li>• Культурная интеграция.</li> </ul>
6. Мониторинг и оптимизация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка эффективности.</li> <li>• Корректировка стратегий.</li> </ul>
Возможные дополнения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкое масштабирование.</li> <li>• Цифровая трансформация.</li> <li>• Обучение и развитие.</li> <li>• Вовлечение сотрудников в процесс реорганизации.</li> </ul>

ции с целью учета различных точек зрения, снижения потенциальной напряженности и снижения уровня сопротивления заинтересованных сторон.

Этап 3. Планирование:

- Прозрачное планирование, включающее в себя: использование инструментов или гибких методик по визуализации задач, временных рамок и ресурсов, регулярные мероприятия по типу ретроспективы, планирования итераций и общих встреч по синхронизации результатов между командами, что позволит кросс-функциональным командам быть в контексте происходящего, а также оперативно адаптировать существующие решения к изменяющимся обстоятельствам.

Этап 4. Реализация:

- Применение принципа минимально жизнеспособного продукта, который позволит внедрять изменения поэтапно и на каждом из этапов предоставлять результаты для рассмотрения со стороны руководства, чтобы при необходимости можно было скорректировать направление или отдельные аспекты. Следует учитывать, что данный принцип в рамках вопросов, связанных со стратегией и реорганизацией, стоит учитывать в большей степени в формате определения минимально необходимого списка задач, а также постановки приоритетов с учетом обратной связи, в том числе от стейкхолдеров.

Этап 5. Интеграция:

- Гибкая интеграция, означающая возможность адаптации процессов под внешний и внутренний ландшафт в максимально сжатые сроки.

Этап 6. Мониторинг и оптимизация:

- Внедрения циклического процесса, направленного на постоянное улучшение посредством оценки процесса управления реорганизацией с использованием определенных метрик.

Вышеперечисленные этапы с учетом авторских предложений будут содержать в себе элементы гибкости, что может оказать положительное влияние на такие характеристики как гибкость, прозрачность, качество и количество улучшений, регулярность получения обратной связи, а также время реализации процесса и его отдельных элементов. Это обеспечит повышение уровня управления процессом реорганизации.

На качество управления реорганизацией также оказывает влияние такой аспект, как визуализация процесса. Визуализация позволяет всем членам процесса более четко понимать, на каком именно этапе процесса они сейчас находятся, какие шаги уже реализованы, а какие задачи еще предстоят к выполнению.

Для этих целей необходимо использовать инструменты, позволяющие визуализировать бизнес-процессы, например, нотации BPMN, ARIS, IDEF0 и другие [8]. Автором предлагается с учетом наглядности, уровня детализации, простоты восприятия, регламентированности правил и широкому спектру сценариев, использовать нотацию BPMN (Business Process Model and Notation), представляющую собой систему условных обозначений, имеющих определенный смысл. В классическом бизнес-анализе, например, в IT сфере, сотрудники, управляющие процессом или вносящие изменения, могут посредством визуализации детально определить логику и последовательность событий, а также определить исполнителей и иные объекты [8]. В случае изменений имеется возможность оперативно найти нужный этап, скорректировать под актуальное состояние и выработать решение о состоятельности такого изменения, при этом сохранив информацию о всех прошлых вариантах, что оставляет возможности для разбора ретроспективы и хронологии действий, а также к возвращению к предыдущему состоянию в случае необходимости [8].

Важным преимуществом является возможность в рамках одной схемы отображать целые многоэтапные процессы [8]. Примеры смоделированного бизнес-процесса в нотации BPMN представлены на рисунках 1 и 2.

С помощью диаграммы BPMN можно отобразить процесс реорганизации с учетом принципов гибкости и вовлечения стейкхолдеров. При высоком уровне владения нотацией и определенной сложности реализуемых мероприятий допустимо использовать всё большее количество элементов и контролировать уровень детализации [8].

В процессе реорганизации необходимо уделять особое внимание коммуникации со стейкхолдерами и управлять этим процессом в связи с их значительным влиянием на успешность реализации каждого этапа и проекта в целом. Поэтому автором предлагается использовать в процессе управления реорганизацией компании инструмент коммуникации со стейкхолдерами для прозрачности процесса со стороны исполнителя (табл. 6). Данный инструмент позволит в явном виде отразить значимые характеристики стейкхолдеров и наглядно понимать действия, которые необходимо предпринять на каждом из этапов реорганизации.

**Заключение**

В результате проведенной работы по формированию процедуры и инструментов управления процессом реорганизации компании с учетом принципов гибкости был проведен обзор различных форм реорганизации, каждая из которых соотнесена со стратегиями роста. Были рассмотрены этапы проведения реоргани-

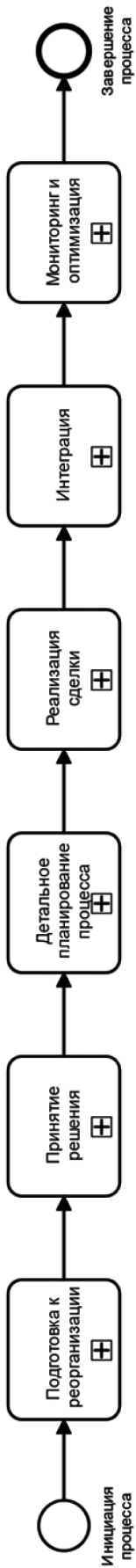


Рис. 1. Пример описания всего процесса в VRM с использованием свернутых подпроцессов

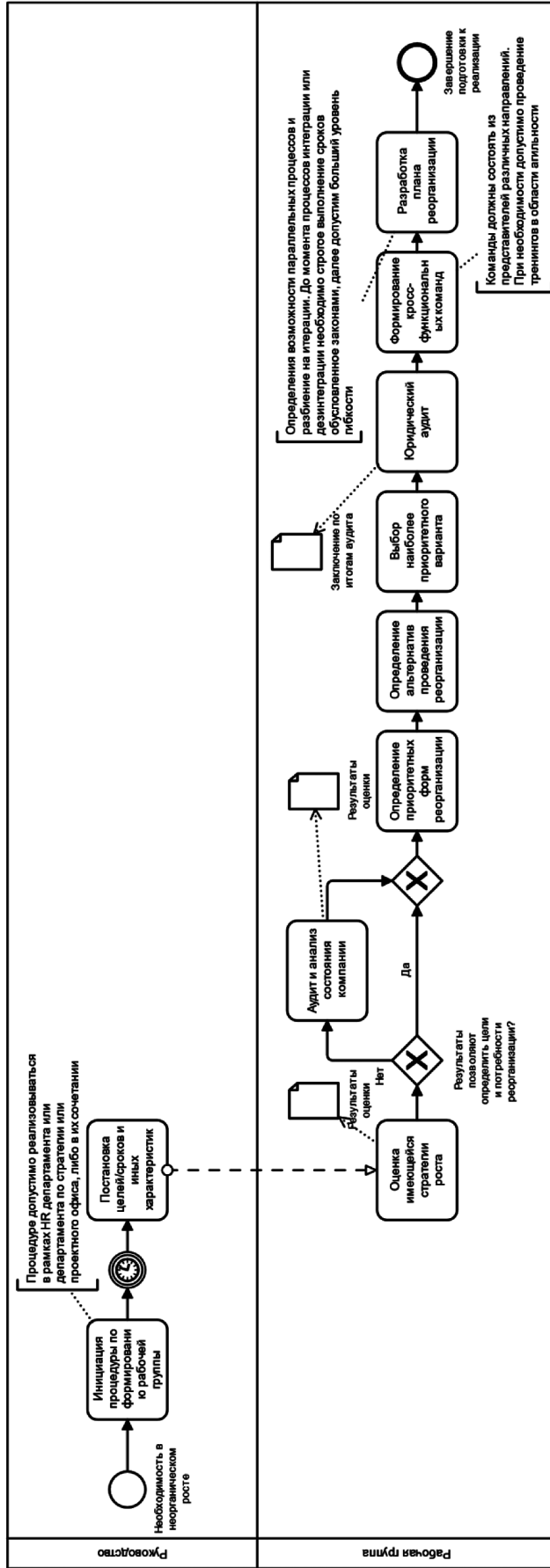


Рис. 2. Пример описания одного из свернутых подпроцессов в VRM



Таблица 6.  
Процесс коммуникации со стейкхолдерами при реорганизации компании

Этап реорганизации	Стейкхолдер	Цели стейкхолдеров	Модель коммуникации	Каналы коммуникации	Частота взаимодействия
Подготовка к реорганизации	Стейкхолдер 1	...	...	...	...
	Стейкхолдер 2	...	...	...	...
Принятие решения	Стейкхолдер 1	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

зации, которые были дополнены пунктами связанными с агильностью, что сделало алгоритм более адаптивным. Помимо этого, были рассмотрены инструменты, которые увеличивают прозрачность и качество управления процессом, а также дополняют агильные пункты, создавая синергию. Сочетание перечисленных ранее факторов позволит обеспечить и повысить эффективность деятельности компании в условиях динамичной среды. Процесс реорганизации станет более управляемым, что позволит минимизировать потери ресурсов, сократить требуемые сроки реализации и положительно повлиять на качество итогового решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) / Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 51. Ст. 57.
2. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах» / Собрание законодательства Российской Федерации. — 1996 г. — № 1. — Ст.15 — 20.
3. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / Алешин А.В., Аньшин В.М., Багратиони К.А. и др.; под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». 2-е изд., перераб. и доп., М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 800 с.
4. Стратегический менеджмент в ТЭК: учеб. пособие / Кетоева Н.Л., Бадалова А.Г., Мызникова М.Н. и др., М.: Издательство МЭИ, 2020. 200 с.
5. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности: монография / Кельчевская Н.Р., Слукина С.А., Пельмская И.С., Вольф Ф.В., М.: Издательство «Креативная экономика», 2021. 212 с.
6. Реорганизация бизнеса: слияния и поглощения: учебник / Л.Г. Паштова, С.О. Мусиенко, М.Р. Гудова [и др.]; под общ. ред. Л.Г. Паштовой. М.: КноРус, 2022. 282 с.
7. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Коул Роб, Скотчер Эдвард, СПб.: Питер, 2019. 304 с.
8. Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК 4.0 / Тони Бенедикт, Матиас Кирхмер, Марк Шарсиг, Питер Франц, Раджу Саксена, Дэн Моррис, Джек Хилти, М.: Альпина Паблишер, 2025. 504 с.

© Лобарев Евгений Витальевич (lobarev.rexp1997@yandex.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

# ОБРАТНАЯ КОММУНИКАЦИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В МАРКЕТИНГЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ЛЕГКОАТЛЕТИЧЕСКИХ МАНЕЖЕЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА)

## FEEDBACK FROM CONSUMERS IN THE MARKETING OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS SERVICES (USING THE EXAMPLE OF ATHLETICS ARENAS IN ST. PETERSBURG)

**A. Maslennikov  
N. Fedorchenko**

*Summary.* Marketing activity is an important factor in the management of sports industry organizations in the provision and implementation of physical education and sports services. At the same time, many organizations ignore the management opportunities that can be provided by analyzing customer opinions, needs and impressions. In the realities of today's competitive sports market, organizations cannot afford to remain ignorant of what consumers think about them, so managers need to analyze consumer feedback regularly. The article proposes a methodology for analyzing online consumer reviews and contains an example of the application of this methodology to assess the feedback communications of consumers of athletics arenas in St. Petersburg.

*Keywords:* sports management, marketing in sports, physical culture and sports services, reverse marketing in sports, athletics arena.

**Масленников Александр Валерьевич**

Кандидат педагогических наук, доцент,  
Национальный государственный университет  
физической культуры, спорта и здоровья  
имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург  
alvalmas59@mail.ru

**Федорченко Наталья Витальевна**

Старший преподаватель, Национальный  
государственный Университет физической культуры,  
спорта и здоровья им. Лесгафта, Санкт-Петербург  
natalia.usenko@gmail.com

*Аннотация.* Маркетинговая деятельность при оказании и реализации физкультурно-спортивных услуг выступает в качестве важного фактора управления организаций спортивной индустрии. Вместе с тем, многие организации оставляют без внимания управленческие возможности, которые может предоставить анализ мнений потребителей, их потребностей и впечатлений. В реалиях современного конкурентного спортивного рынка организациям не позволительно оставаться в неведении относительно того, что думают о них потребители, следовательно, менеджерам необходимо регулярно осуществлять анализ обратных коммуникаций потребителей. Статья предлагает методику анализа интернет-отзывов потребителей и содержит пример применения данной методики для оценки обратных коммуникационных актов потребителей легкоатлетических манежей Санкт-Петербурга.

*Ключевые слова:* спортивный менеджмент, маркетинг в спорте, физкультурно-спортивные услуги, обратный маркетинг в спорте, легкоатлетический манеж.

### Введение

Маркетинговое управление, как подход, основанный на изучении и удовлетворении потребностей целевой аудитории, основательно вошел в практику деятельности физкультурно-спортивных организаций.

Коммуникационная политика, при этом, строится на основе принципа комплексности, когда маркетинговые коммуникации планируются и осуществляются «единым фронтом» в единстве целей и содержания через разные пути и носители передачи информации. Концепция маркетинговых коммуникаций в теории управления, к настоящему моменту разработана очень подробно и продолжает совершенствоваться [3], что помогает спортивным менеджерам использовать ее.

Одновременно с этим, клиентоориентированность в физической культуре и спорте имеет высокую ценность [4], а, классическое представление о маркетинге все чаще отходит на второй план, уступая место современным стратегиям и инструментам взаимодействия с клиентами. Один из таких инструментов — обратная коммуникация с потребителями.

В спортивной индустрии идеи обратной коммуникации, как средства развития клиентоориентированности, пока распространены мало. Так, например, Ершкова И.А., Низовцева Ю.Я., среди современных путей повышения уровня лояльности потребителей (брендинг, амбассадорство, развитие коммуникаций в социальных медиа, спонсорство), называют применение «скрытого маркетинга» через работу с мнениями потребителей [2]. Это может быть отнесено к идеям обратной

коммуникации, применение которых способно повлиять на рост удовлетворенности потребителей, а, следовательно, повышение привлекательности и эффективности оказания физкультурно-спортивных услуг.

Обратная коммуникация представляет из себя реакцию пользователей на какие-либо действия организации — услуги, мероприятия, сообщения. Задача руководства состоит в том, чтобы продумывать способы получения обратной связи через проведение опросов, интервью, квизов, фокус-групп. Кроме того, клиент должен иметь саму возможность осуществления обратной коммуникации, следовательно — необходимо продумать пути такой коммуникации, и оповещение клиентов о них.

### Материалы и методы

Анализ обратной коммуникации потребителей легкоатлетических манежей проводился с использованием авторской методики контент-анализа. В качестве источников информации выступали Портал отзывов «Отзовик», Интернет-справочник «Желтые страницы», Отзывы портала «Яндекс карты», Отзывы сервиса «Дубль гис», другие открытые платформы, содержащие отзывы потребителей.

### Результаты и обсуждение

В ходе анализа содержания обратных коммуникационных актов менеджер физкультурно-спортивной организации сможет лучше понять своих клиентов, узнать их проблемы и недовольства, внести корректировки и доработать комплекс маркетинговых коммуникаций организации. Важно заметить, что предусмотренные организацией возможности обратной связи, снижают репутационные риски компании, поскольку потребитель, высказав мнение напрямую руководству, в подавляющем большинстве случаев, откажется от высказывания негативного отзыва во внешней среде.

К настоящему моменту современные информационные технологии и средства коммуникации активно используются в физкультурно-спортивной сфере. К ним прибегают как в части обеспечения образовательных задач [5], так и в ходе продвижения организации на рынок, повышении конкурентоспособности [6].

Самым оперативным и наименее затратным путем получения обратной связи от клиентов выступает анализ интернет-отзывов в открытых источниках. Нами предлагается инструмент, с помощью которого могут быть оценено соотношение положительных и отрицательных мнений клиентов физкультурно-спортивной организации (таблица 1), а также проанализировано содержание негативных отзывов (таблица 2).

Таблица 1.

Форма анализа количества отзывов

№	Интернет-ресурс — источник отзывов клиентов	Всего отзывов	Положительные отзывы		Отрицательные отзывы	
			Кол-во	Доля	Кол-во	Доля

Таблица 2.

Форма анализа содержания негативных/положительных отзывов

№	Негативные упоминания (в одном отзыве может содержаться несколько упоминаний)	<a href="https://www.yell.ru/">https://www.yell.ru/</a>	<a href="https://otzovik.com/">https://otzovik.com/</a>	<a href="https://2gis.ru/">https://2gis.ru/</a>	<a href="https://yandex.ru/">https://yandex.ru/</a>	Итого	
						кол-во	доля
	негативных/положительных упоминаний всего из них:						
1	Показатель 1..						
2	Показатель 2...						

В качестве примера применения такой методики нами был проведен анализ отзывов потребителей двух легкоатлетических сооружений Санкт-Петербурга. Это — одно из старейших спортивных сооружений Зимний стадион, используемый «Академией легкой атлетики Санкт-Петербурга», расположенный по адресу — Манежная пл., 2, СПб., а также — новейшее легкоатлетическое сооружение — Спортивный комплекс «Легкоатлетический манеж» на Крестовском острове, (Теннисная ал., 3а, СПб.).

Нами были проанализированы в общей сложности 544 отзыва, опубликованные на 4 сайтах, положительных из них — 473, отрицательных — 71 отзыв (рис. 1). Доля отрицательных отзывов о «Зимнем стадионе» составила 20,47 %, об СК «Легкоатлетический манеж» — 9,65 %.

Положительные отзывы в текущей маркетинговой деятельности физкультурно-спортивной организации могут служить основой для выявления сильных сторон и преимуществ деятельности самой организации и ее конкурентов по мнению клиентов.

Например, исходя из отзывов сильные стороны СК «Легкоатлетический манеж» на Крестовском острове такие, как инфраструктура («Одно из лучших покрытий в городе для профессиональных тренировок», «Высокие потолки, хорошая вентиляция»); расположение («Удобная транспортная доступность», «Красивые виды вокруг»); события («Интересные соревнования и меропри-

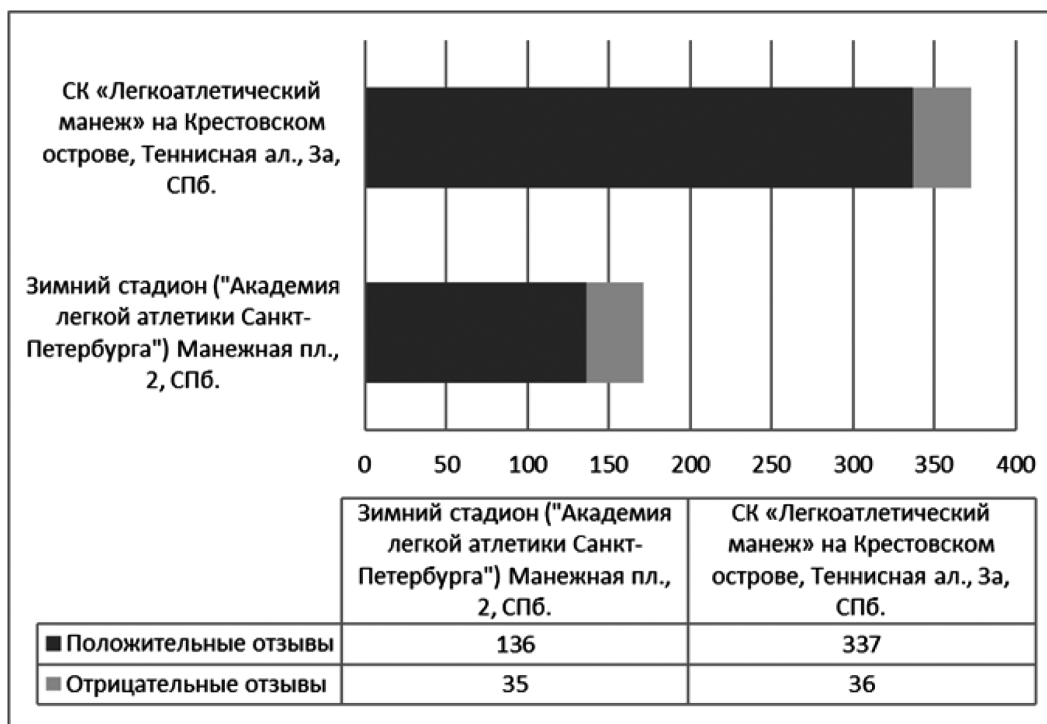


Рис. 1. Распределение положительных и отрицательных отзывов потребителей легкоатлетических манежей Санкт-Петербурга

ятия», «Возможность тренироваться с известными атлетами»); чистота («Раздевалки и душевые поддерживают в порядке»).

Для манежа «Зимний стадион» положительные отзывы можно сгруппировать следующие: исторический статус и атмосфера («Здесь тренировались советские чемпионы — чувствуешь дух настоящего спорта», «Один из старейших легкоатлетических манежей России (открыт в 1960-х)»; профессиональное покрытие (Специальное резиновое покрытие дорожек, подходящее для профессиональных тренировок (хотя требует ремонта на виражах, «Для серьёзных спринтеров — один из лучших вариантов в городе»); доступная цена (Дешевле, чем на Крестовском острове (500–800 руб./час против 1500+ руб.), «За эти деньги — хороший вариант для регулярных тренировок»); удобное расположение («Добираться удобнее, чем до манежей на окраинах»); тренерский состав (работают опытные специалисты по лёгкой атлетике, «Мой тренер — мастер спорта, даёт бесценные советы»).

Не меньший интерес для принятия управленческих решений несет обратная коммуникация с отрицательной эмоциональной окраской.

Отрицательные отзывы мы сгруппировали по содержанию, соотнеся с 5 показателями, а именно: плохая навигация («Хоть как-нибудь обозначить данное здание вывесками и табличками...на трибунах ни одной та-

блички о том, в какую именно часть трибун ты идёшь — 10 одинаковых дверей», «вход найти не возможно, нет ни одного обозначительного знака»); ограниченное время для тренировок, режим работы («Не работают в соответствии с расписанием, заявленным на сайте дирекции», «Частые внезапные закрытия без предупреждения»); проблемы с оборудованием («Не хватает оборудования для прыжков», «Покрытие дорожек в ужасном состоянии — бегать опасно»); недостатки сооружения и инфраструктуры («Кабинки сделали такими, будто ими пользуются дети-груднички», «На входе пахнет тёплой кислятинкой», «В раздевалках грязно, в душевых плесень»); организация работы персонала («Охрана ведет себя агрессивно», «Тренеры часто заняты своими делами», «Администраторы грубят, не хотят решать проблемы»).

Один отзыв может перечислять несколько негативных факторов, в связи с чем, для 36 негативных отзыва нами выделено 73 негативных упоминания (манеж на Крестовском острове). На диаграмме представлено соотношение значений по показателям (рисунок 2).

В анализе не ставилась задача глубокой дифференциации обратных коммуникаций, вместе с тем, количество и детальность анализируемых показателей могут носить более подробный характер. Так, Агеева Г.Ф., Данилова О.А. называют перечень из 14 показателей для оценки конкурентоспособности физкультурно-спортивных услуг. Авторы относят к ним — доступность (территори-



Рис. 2. Распределение отрицательных упоминаний потребителей легкоатлетических манежей Санкт-Петербурга

альная, ценовая), качество функциональной спортивной зоны, оборудования и инвентаря, организационно-педагогическую составляющую услуг (построение занятий, в зависимости от целей и уровня занимающегося), эмоциональную составляющую и вовлеченность персонала в общение с клиентами, уровень сервиса, имидж и репутация спортивной организации и др. [1]. В зависимости от особенностей деятельности организации и целей анализа обратных коммуникаций менеджер может сам определять перечень показателей.

**Выводы**

Изучение и учет обратных коммуникационных актов потребителей физкультурно-спортивных услуг имеют для организаций большую практическую пользу. Предложенная выше методика и пример анализа обратной коммуникации занимающихся спортивных сооружений показал, сколь содержательную информацию можно получить.

Так, выявленные с помощью обратной коммуникации положительные мнения клиентов демонстрируют, в чем состоит ценность организации для потребителя и актуальные потребности, удовлетворяемые услугами организации. Информация, полученная таким образом, может лечь в основу интегрированных маркетинговых коммуникаций организации, базируясь на знании преимуществ организации.

В свою очередь, отрицательные мнения могут служить основой для понимания направлений совершенствования деятельности, повышения конкурентоспособности и удовлетворенности потребителей, что напрямую влияет на успех физкультурно-спортивной организации.

Метод, предложенный в статье, является простым и общедоступным, поэтому будет полезен организациям различного масштаба и форм собственности.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Агеева Г.Ф., Данилова О.А. Оценка конкурентоспособности коммерческой физкультурно-спортивной организации и удовлетворенности клиентов предлагаемыми услугами // Наука и спорт: современные тенденции. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-kommercheskoy-fizkulturno-sportivnoy-organizatsii-i-udovletvorennosti-klientov-predlagaemymi-uslugami> (дата обращения: 19.03.2025).
2. Ерошенко И.А., Низовцева Ю.Я. Маркетинговые стратегии в сфере спортивно-оздоровительных услуг // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-strategii-v-sfere-sportivno-ozdorovitelnyh-uslug> (дата обращения: 19.03.2025).
3. Курочкин М.Е. Каналы и инструменты продвижения в интернете в контексте концепции маркетинговых коммуникаций // Инновации и инвестиции. 2020. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kanal-y-i-instrumenty-prodvizheniya-v-internete-v-kontekste-kontseptsii-marketingovyh-kommunikatsiy> (дата обращения: 19.03.2025).
4. Федорченко, Н.В. Клиентоориентированность в спорте / Н.В. Федорченко, Д.В. Шустова // Физическая культура и спорт. Олимпийское образование: Материалы международной научно-практической конференции, Краснодар, 17–18 октября 2024 года. — Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2024. — С. 562–565. — EDN TRJYCL.
5. Вакалова, Л.Г. Информационные технологии в сфере физической культуры и спорта / Л.Г. Вакалова, А.В. Масленников // Физическая культура, спорт, здоровье: Сборник трудов преподавателей, магистрантов и аспирантов. — Армавир: Армавирский государственный педагогический университет, 2024. — С. 45–47. — EDN VZXJGQ.
6. Диваков П.И. Маркетинговые технологии продвижения бренда на примере клубов НБА // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право № 12 декабрь 2023 г. с. 22–25.

---

© Масленников Александр Валерьевич (alvalmas59@mail.ru); Федорченко Наталья Витальевна (natalia.usenko@gmail.com)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

# ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: МЕЖДУНАРОДНАЯ ПОЛИТИКА И ПРАКТИКА

## RETHINKING ECONOMIC SECURITY: INTERNATIONAL POLICY AND PRACTICE

*Mukherjee Soumojit*

*Summary.* The author looks at the new definitions of economic security, how theoretical definitions and practical policies differ from each other. The article focuses on the new fundamentals of economic security and how economic policies form in the era of global instability. As a result, a new understanding of economic security is created, and then international practices is discussed using the new definition.

*Keywords:* Economic security, international practice, policy, theory, international coordination.

Современная геополитическая турбулентность подчеркивает первостепенное значение экономической политики и государственного управления. Эпоха либеральной глобализации подходит к концу, и страны разрабатывают новые методы и планы для укрепления своих позиций в новом мировом порядке. Секьюритизация экономики, защищающая от рисков и обеспечивающая условия для роста, становится ключевым приоритетом государств, что привело к возобновленному интересу к экономической безопасности.

Экономическая безопасность не является новым понятием и, в зависимости от организации, страны или государственной политики, может включать различные значения. Впервые термин был использован в 1934 году президентом США Франклином Д. Рузвельтом, когда он создал Комитет по экономической безопасности посредством исполнительного приказа. В тот период экономическая безопасность подразумевала преимущественно финансовое благополучие отдельного индивида. Однако сегодня определение и масштаб экономической безопасности изменились, и различные политические деятели, исследователи и аналитические центры трактуют его в соответствии со сферой своей экспертизы.

С появлением протекционистских политик после глобализации и межгосударственной конкуренции за экономическое доминирование, экономическая безопасность вновь стала формирующейся темой с политическим подтекстом, основанной на социально-экономических и культурных факторах. Чтобы понять, что такое экономическая безопасность, важно определить ее сущность.

**Мукхерджи Соумоджит**

Аспирант, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (Москва)  
Soumojitmukherjee007@gmail.com

*Аннотация.* Автор рассматривает новые определения экономической безопасности, как теоретические определения и практическая политика отличаются друг от друга. Статья фокусируется на новых основах экономической безопасности и на том, как формируется экономическая политика в эпоху глобальной нестабильности. В результате создается новое понимание экономической безопасности, а затем обсуждается международная практика с использованием нового определения.

*Ключевые слова:* экономическая безопасность, международная практика, политика, теория, международная координация.

### Определение экономической безопасности

Экономическая безопасность определяется по-разному во всем мире. В России, хотя и существует общая основа, определение различается среди разных авторов. Базис формируется из понимания термина безопасности, который в научных источниках представлен следующим определением: «состояние субъекта, при котором вероятность изменения присущих этому субъекту качеств и параметров его внешней среды невелика, меньше определенного интервала» [1]. При рассмотрении понятия безопасности через призму социально-экономического значения, наиболее полную формулировку можно найти в статье 1 Федерального закона Российской Федерации № 390-ФЗ от 28.12.2010 г. «О безопасности», где данное явление определяется как «состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз» [2].

На этой основе отечественные авторы определили экономическую безопасность следующим образом:

В.И. Лукашин определяет экономическую безопасность как состояние, позволяющее народу (посредством государства) самостоятельно, без внешнего давления и вмешательства, выбирать направления и способы экономического развития. Он подчеркивает тесную взаимосвязь этого понятия с такими категориями, как «экономическая независимость и зависимость», «стабильность и уязвимость», «экономическое давление», «шантаж», «принуждение и агрессия», «экономический суверенитет» и другие [3].

## Международная политика

Согласно позиции В.Л. Тамбовцева, «экономическая безопасность — это совокупность свойств состояния ее производственной подсистемы, обеспечивающая возможность достижения целей системы» [4].

В интерпретации Ю.С. Курочкина, экономическая безопасность представляет собой потенциал экономики обеспечивать внутренний спрос и возмещать внешнее предложение (оплачивать восполнение спроса) за счет собственных ресурсов [5].

В трактовке Г.С. Вечканова экономическая безопасность выступает как экономическая категория, отражающая такое состояние экономики, которое характеризуется стабильным экономическим ростом, эффективным удовлетворением общественных нужд, грамотным управлением и защитой экономических интересов как на национальном, так и на международном уровне [6].

В то же время международные авторы рассматривают экономическую безопасность с похожей, но более широкой перспективы:

В 2007 году Я. Цзян рассматривал экономическую безопасность через призму благосостояния населения и национальной независимости. По мнению Цзяна, экономическая безопасность включает как способность обеспечить непрерывное улучшение уровня жизни всех граждан посредством национального экономического развития, так и поддержание экономической независимости [7].

Более сравнительную перспективу представил К.М. Ксежепольский в 2011 году. Определение Ксежепольского фокусировалось на бесперебойном функционировании экономики, подчеркивая два ключевых аспекта: сохранение фундаментальных показателей развития и поддержание относительного баланса с экономиками других государств [8].

К. Рачковский предложил самое недавнее и, возможно, наиболее детальное определение среди этих ученых. Интерпретация Рачковского определяет экономическую безопасность как относительно сбалансированное, внутренне и внешне, состояние функционирования национальной экономики, где риск возникновения дисбалансов удерживается в приемлемых организационных и правовых нормах и принципах социального сосуществования [9].

Как можно заключить из представленных определений, большинство из них сосредоточены преимущественно на экономическом аспекте термина и в меньшей степени — на аспекте безопасности. Однако политические деятели во всем мире уделяют больше внимания именно аспекту безопасности, создавая различные вариации определения экономической безопасности.

В последнее время, в связи с нарастающими геополитическими напряжениями, страны уделяют значительно больше внимания экономической безопасности и разрабатывают различные политические предложения для противодействия угрозам своим суверенным интересам и экономическому процветанию. В этом контексте страны объединяются для выработки общих целей и методов в области экономической безопасности, выходящей за рамки национальных интересов.

Япония первой создала специальный закон об экономической безопасности — Закон № 43 от 18 мая 2022 года, озаглавленный «Закон о содействии обеспечению национальной безопасности посредством комплексной реализации экономических мер». В первой статье закона его цель определяется следующим образом:

«Цель настоящего Закона — всесторонне и эффективно продвигать экономические меры, обеспечивающие безопасность, посредством разработки основной политики по содействию обеспечению безопасности через комплексную реализацию экономических мер, создания систем стабильного снабжения определенными критически важными продуктами и стабильного предоставления услуг по критичной инфраструктуре, а также систем поддержки развития критически важных технологий и неразглашения патентных заявок как экономических мер, связанных с обеспечением безопасности, с учетом растущей важности предотвращения действий, совершаемых в отношении экономической деятельности, наносящих ущерб безопасности государства и его граждан, для обеспечения безопасности в условиях усложняющейся международной ситуации, изменений в социально-экономической структуре и других факторов» [10].

Это определение экономической безопасности переориентировало внимание с экономики государства на геополитические факторы. Это привело к дальнейшим инициативам, базирующимся на принципах безопасности, таким как коммюнике Г-7<sup>1</sup> по экономической безопасности, объявленное в мае 2023 года после саммита в Хиросиме [11].

Хотя коммюнике не предоставило конкретного определения экономической безопасности, в нем было указано, что группа сосредоточится на экономической безопасности для своих членов и мира, концентрируясь на семи конкретных областях:

- создание устойчивых цепочек поставок;
- формирование устойчивой критической инфраструктуры;

<sup>1</sup> Государства-члены Г-7: Канада, Франция, Германия, Япония, США, Великобритания, ЕС

- противодействие неконкурентоспособным политикам и практикам;
- борьба с экономическим принуждением;
- противодействие вредоносным практикам в цифровой сфере;
- сотрудничество в установлении международных стандартов;
- предотвращение утечки чувствительных критических и развивающихся технологий.

В коммюнике также отмечается, что G7 поддерживает усиленную стратегическую координацию соответствующих политик для снижения уязвимостей, повышения роли стран с низким и средним уровнем дохода в цепочках поставок и противодействия злонамеренным практикам.

Это была первая попытка создать общее понимание экономической безопасности. Хотя коммюнике не дает явного определения термина «экономическая безопасность», оно предоставило понимание областей политики, которые, по мнению государств-членов G-7, должно охватывать это определение.

Следующий этап создания общей политики и понимания экономической безопасности был объявлен в июне 2023 года, когда Европейский Союз запустил Европейскую стратегию экономической безопасности — комплекс мер по обеспечению экономической безопасности для союза государств [12].

Политика основывается на трех принципах: Продвижение, Защита и Партнерство, отражающих идеи коммюнике G-7. Эти принципы можно описать следующим образом:

**Продвижение:** Повышение экономической конкурентоспособности путем укрепления устойчивости цепочек поставок и промышленного потенциала при сохранении социальной рыночной экономики. Это включает углубление рыночной интеграции, инвестиции в будущее экономическое развитие через NextGenerationEU<sup>2</sup>, развитие рабочей силы и содействие исследованиям в стратегических секторах, таких как полупроводники, квантовые вычисления, биотехнологии, чистая энергетика и критически важные сырьевые материалы.

**Защита:** Укрепление и развертывание существующих инструментов экономической безопасности, вклю-

<sup>2</sup> NextGenerationEU — это временный инструмент восстановления стоимостью более 800 млрд евро, призванный помочь устранить непосредственный экономический и социальный ущерб, нанесенный пандемией коронавируса.

Центральным элементом NextGenerationEU является Фонд восстановления и устойчивости (RRF) — инструмент предоставления грантов и кредитов для поддержки реформ и инвестиций в государствах-членах ЕС на общую сумму 723,8 млрд евро.

чая торговую защиту, контроль иностранных субсидий, скрининг инвестиций и экспортный контроль, а также разработку новых инструментов противодействия экономическому принуждению. Это включает расширение инструментария для решения возникающих рисков в ключевых технологиях с военными приложениями, особенно в области квантовых вычислений, передовых полупроводников и искусственного интеллекта.

**Партнерство:** Развитие стратегических сотрудничеств со странами со схожими взглядами для усиления экономической безопасности и построения устойчивых цепочек создания стоимости. Это предполагает работу с международными партнерами по укреплению основанного на правилах экономического порядка, продвижению соглашений о свободной торговле и инвестициям в устойчивое развитие через такие инициативы, как Global Gateway<sup>3</sup>.

Вслед за примерами Японии и ЕС, Великобритания заказала обновление комплексного обзора — специальный политический документ правительства для объявления планов политики того времени [13]. В то время экономическая безопасность была определена в политике, при этом было уточнено, что правительство намерено делать под эгидой экономической безопасности.

Инициатива включала несколько стратегических мер, таких как защита жизненно важных возможностей, цепочек поставок и технологий. Также, структура включала реализацию нового стратегического подхода к цепочкам поставок и импорту наряду с улучшенной Стратегией критических минералов и специализированной Стратегией полупроводников, разработанной для укрепления отечественного производства полупроводников и обеспечения стабильности цепочек поставок.

Правительство также запустило инициативу экономического сдерживания для повышения способности страны эффективно внедрять и применять санкции. Инициатива была специально создана для усиления дипломатических и экономических механизмов реагирования Великобритании на потенциальные враждебные действия, уделяя особое внимание совершенствованию реализации санкций в торговле, транспорте и финансах.

США — один из членов G-7, который отклонился от общей тенденции создания специальной экономической безопасности и в настоящее время не имеет никакого регулирования в этой области.

<sup>3</sup> Стратегия Global Gateway — это инициатива Европейской комиссии, которая инвестирует в развитие стран с формирующимся рынком и развивающихся стран, являющихся партнерами ЕС, в частности в области цифровых технологий, энергетики и окружающей среды, при поддержке частного сектора.

Однако в политической записке, написанной Центром стратегических и международных исследований (CSIS) о создании стратегии экономической безопасности США, они использовали специфическое внешнее определение экономической безопасности, подразумевающее признание иностранных угроз, направленных на экономическую стабильность государства [14]. В современных терминах это способность защищаться от преднамеренных попыток иностранных субъектов дестабилизировать экономику страны, принуждая ее к принятию конкретных позиций. Такие усилия могут проявляться как преднамеренные экономические шоки и сбои логистики или использование других принудительных инструментов, включая эмбарго, бойкоты, тарифы, санкции и милитаризацию цепочек поставок. Устойчивая экономика должна противостоять внешнему давлению и сохранять стабильность.

В этом определении объекта политики экономической безопасности, то есть область, которую такие политики призваны защищать, — экономический суверенитет страны.

Взгляды на экономическую безопасность сильно различаются. Политические деятели используют широкие определения для создания нормативных актов. Важно понять их истоки и разработать базовое общее понимание экономической безопасности, чтобы лучше осознать ее практическую реализацию.

### Понимание экономической безопасности

Из всех представленных определений можно понять, что некоторые фокусируются на экономической составляющей, а другие — преимущественно на аспекте безопасности. Хотя оба аспекта важны, экономическая безопасность охватывает столь широкое поле практик, нормативных актов и политик, что практически невозможно создать единое определение.

Для понимания этой проблемы целесообразно рассмотреть такие вопросы, как международная торговля наркотиками, оружием, торговля людьми и прочие незаконные виды деятельности, доходы от которых после легализации создают угрозу экономике любой страны. Однако ни одно из рассмотренных определений не упоминает угрозы, связанные с незаконной деятельностью, такой как торговля наркотиками или отмывание денег. То же касается экономических преступлений и регулирования финансовых рынков, которые также отсутствуют в ранее рассмотренных определениях. Более того, современные проблемы, такие как климатическое финансирование, финансирование равенства в обществе, финансирование социальных вопросов — бедности, низкой рождаемости, здравоохранения — также не являются частью экономической безопасности стран.

Возникает вопрос, какими критериями руководствуются политические деятели при формировании политики экономической безопасности.

Определения экономической безопасности можно широко классифицировать на две группы в зависимости от их подхода:

Внутренне ориентированное определение — страны сосредоточены на экономических и вопросах безопасности внутри государства, фокусируясь на достижении самодостаточности и независимости. Примерами реализации такого определения служат политики импортозамещения, высокие таможенные пошлины на импорт, инвестиции в критически важные минералы и технологии.

Внешне ориентированное определение — страны фокусируются на расширении торговли и глобального сотрудничества, становясь более зависимыми от торговых партнеров, но одновременно развивая свои экономики через взаимную выгоду и конкуренцию. Примерами реализации такого определения являются многосторонние соглашения о свободной торговле, снижение или отмена таможенных пошлин, инвестиции в развитие других стран.

В зависимости от геополитической ситуации политические деятели выбирают комбинацию обоих подходов. В последние годы из-за роста геополитической напряженности страны больше фокусируются на внутренне ориентированной политике, нежели на внешне ориентированной.

В настоящее время экономическая политика США характеризуется как внутренне ориентированная, с последними двумя президентствами Дональда Трампа и Джо Байдена, выбравшими использование торговых тарифов, санкций и законодательных актов для продвижения экономики к самодостаточности [15].

Напротив, политика экономической безопасности стран АСЕАН, традиционно сосредоточенная на соглашениях о свободной торговле, снижении торговых барьеров и расширении механизмов локальных валютных свопов, может быть охарактеризована как внешне ориентированная [16].

Упомянутые ранее примеры Японии, Г-7 и ЕС представляют собой комбинацию обоих подходов с смешиванием протекционистских политик и содействия торговле.

В некоторых странах вопросы национальной безопасности, такие как отмывание денег, финансирование терроризма и экстремизма, финансовая безопасность, также могут быть частью политики экономической без-



опасности. Однако общей тенденцией последних лет является фокус на секьюритизации экономики для защиты национальных интересов.

### Международная практика

В процессе создания политики экономической безопасности страны разработали планы по ее практической реализации. Очевидно, что большинство политик созданы не с целостным видением международной и национальной экономики, а на основе международной конкуренции влияния против определенных государств.

Политические документы G-7 и ЕС, формирующие основу инициатив экономической безопасности их государств-членов, открыто называют Россию и Китай основными угрозами национальной безопасности, что вынуждает их принимать нормативные акты для противодействия этим государствам средствами экономической политики.

На практике политика G-7 работает по семи конкретным направлениям, используя следующие механизмы [17]:

#### *Создание устойчивых цепочек поставок*

Формирование цепочек поставок на основе прозрачности, диверсификации, безопасности, устойчивости и надежности с особым фокусом на полупроводники, критические минералы и батареи.

Это прямой вызов существующим цепочкам поставок в Китае в этих отраслях, реализуемый через политики near-shoring<sup>4</sup> и on-shoring<sup>5</sup>, а также законодательные акты по увеличению инвестиций в логистику и производство.

#### *Создание устойчивой критической инфраструктуры*

Разработка специальных инфраструктурных проектов, укрепляющих устойчивость экосистемы информационно-коммуникационных технологий, включая мобильные, спутниковые и базовые сети, подводные кабели, компоненты и облачную инфраструктуру. Цель — создание новых технологий и инфраструктуры для достижения самодостаточности в ИКТ, где страны G-7 утратили долю рынка и технические знания из-за усиления конкуренции со стороны азиатских стран, особенно Китая.

<sup>4</sup> Nearshoring — это перемещение производства и в целом бизнеса ближе к главному хабу.

<sup>5</sup> Onshoring (также известный как Reshoring) — практика возвращения бизнес-операций или источников поставок в страну происхождения.

#### *Противодействие неконкурентоспособным политикам и практикам*

Озабоченность распространеными, непрозрачными и вредоносными промышленными субсидиями, искажающими рыночные практики государственных предприятий, всеми формами принудительной передачи технологий и другими практиками, создающими стратегическую зависимость.

Страны G-7 стремятся эффективно использовать существующие средства и разрабатывать новые инструменты, развивать международные правила и нормы для противодействия практикам, нарушающим справедливую конкуренцию.

#### *Противодействие экономическому принуждению*

Обеспечение неспособности использовать экономическую зависимость для принуждения членов G-7 и их партнеров к подчинению. Это включает противодействие практике долгового капкана в проекте «Один пояс, один путь», где страны были вынуждены уступать суверенные активы.

#### *Противодействие вредоносным практикам в цифровой сфере*

Углубление стратегического диалога для противодействия злонамеренным практикам в цифровом пространстве, защиты глобальных цепочек ценности и поставок от незаконного влияния, шпионажа и саботажа.

#### *Сотрудничество в установлении международных стандартов*

Выявление и решение вопросов, связанных с международной стандартизацией, через обмен информацией и взаимодействие с заинтересованными сторонами для создания общих технологических стандартов.

#### *Предотвращение утечки критических и новых технологий*

Совместная ответственность по координации действий, препятствующих использованию передовых технологий для развития военных возможностей, угрожающих международному миру и безопасности.

Как видно из областей политики, план экономической безопасности G-7 основан на внутренней перспективе с целью снижения глобальной конкуренции для своих отраслей. Практика создания политик, напрямую конкурирующих и в некоторых случаях вмешивающихся во внутренние планы других государств, — текущий подход членов G-7 к достижению экономической безопасности.

Что касается Европейского Союза, он предложил всестороннюю структуру стратегических действий по повышению экономической безопасности через множество скоординированных инициатив. Эта структура охватывает несколько ключевых измерений управления экономической безопасностью и стратегий снижения рисков [12].

Основные компоненты включают разработку совместной рамки оценки рисков с государствами-членами, специально направленной на выявление и оценку критических технологий, влияющих на экономическую безопасность. Данная оценка будет способствовать внедрению соответствующих стратегий смягчения рисков. Кроме того, структура подчеркивает взаимодействие с частным сектором через структурированный диалог для формирования общего понимания проблем экономической безопасности и содействия повышению добросовестности.

Для укрепления технологического суверенитета и устойчивости цепочек создания стоимости Платформа стратегических технологий для Европы (STEP)<sup>6</sup> будет играть ключевую роль в разработке критических технологий. Структура также включает всестороннюю проверку Регламента скрининга иностранных прямых инвестиций и исследует механизмы поддержки исследований и разработок в области технологий двойного назначения.

Стратегия внедрения включает несколько нормативных и оперативных мер:

- Усиленное обеспечение соблюдения правил экспортного контроля для товаров двойного назначения
- Оценка и управление рисками безопасности исходящих инвестиций
- Укрепление научной безопасности через систематическое применение существующих инструментов
- Интеграция инструментов общей внешней политики и политики безопасности, включая гибридные и кибердипломатические инструментари

Структура также устанавливает разведывательный мониторинг через Единую разведывательную аналитическую способность ЕС (SIAC)<sup>7</sup> для раннего выявления

<sup>6</sup> Стратегическая платформа технологий для Европы (STEP) — программа по укреплению, использованию и направлению фондов ЕС — существующих и новых — на инвестиции в глубокие и цифровые, чистые и биотехнологии, а также в людей, которые могут внедрять эти технологии в экономику.

<sup>7</sup> Единый аналитический потенциал разведки (SIAC) является частью структур управления кризисами Европейской службы внешних действий (EEAS European Union External Action Service). SIAC объединяет два разведывательных элемента Европейской службы внешних действий: гражданский Центр анализа разведки (INTCEN) и военный Директорат разведки Военного штаба ЕС (EUMS INT).

угроз экономической безопасности. Более того, она подчеркивает интеграцию соображений экономической безопасности во внешние действия Европейского Союза и способствует усилению международного сотрудничества по вопросам экономической безопасности.

Что касается США, хотя у них нет специальной политики экономической безопасности, Министерство торговли США определяет экономическую безопасность как национальную безопасность [18]. Для обеспечения того, чтобы экономические политики служили интересам национальной безопасности, США разработали два различных варианта инструментов для обеспечения своей экономической безопасности: наступательные и оборонительные инструменты. Оба варианта используются различными департаментами правительства США для достижения экономической безопасности.

Такие меры, как экспортный контроль, санкции и стратегические контрольные списки, относятся к наступательным инструментам, в то время как торговые тарифы, предусмотренные в Разделе 232 Закона о расширении торговли 1962 года, Разделе 301 Закона о торговле 1974 года, определение торгового статуса стран и конкретные решения в области промышленной политики, такие как Закон о микросхемах и науке 2022 года, используются в качестве оборонительных инструментов для обеспечения американской экономической безопасности.

#### Основные выводы политики и практики

Анализ политик экономической безопасности показывает подготовку государств к грядущим конфронтациям. Хотя такие меры направлены на повышение самодостаточности государств, они также указывают на нестабильную геополитическую обстановку, характеризующуюся конкуренцией с использованием системы игры с нулевой суммой.

Другое наблюдение из политик — это возрожденный акцент на экономической безопасности с целью поддержания западной гегемонии в международной экономике, финансах и торговле, которая в последнее время подвергается вызову на обоих фронтах — экономическом и военном, и в некоторых ситуациях это привело к расширению так называемых мер экономической безопасности для экономической войны.

Такие политические решения по созданию контуров национальной политики экономической безопасности, не только для защиты экономики страны, но и для служения ее национальным интересам за пределами границ, порождают интересный вопрос о понимании области экономической безопасности, о точных границах экономической безопасности как дисциплины и о том, какие

действия государств, часто предпринимаемые под прикрытием экономической безопасности, фактически попадают в сферу этой области. Ответ на основе представ-

ленных политик не ясен, однако открывает возможности для дальнейших исследований в понимании экономической безопасности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Уразгалиев, В.Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / В.Ш. Уразгалиев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 725 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09982-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536490> (дата обращения: 02.12.2024)
2. Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 N 390-ФЗ (последняя редакция) \ КонсультантПлюс // Consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_108546/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/) (дата обращения: 02.12.2024).
3. Лукашин, В.И. Экономическая безопасность: учебно-практическое пособие / В.И. Лукашин. — Москва: Флинт, 2010. — 210 с
4. Тамбовцев, В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы / В. Л. Тамбовцев // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 1995. — № 3. — С. 37–42.
5. Курочкин, Ю.С. Экономическая война / Ю.С. Курочкин. — Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2001. — 149 с.
6. Вечканов, Г.С. Экономическая безопасность: Учебник для вузов / Г.С. Вечканов. — Санкт-Петербург: Питер, 2007. — 245 с
7. Yong J. Economic security: Redressing imbalance // China Security. — 2008. — Т. 3. — №. 2. — С. 66–85
8. Książkowski K.M. Bezpieczeństwo ekonomiczne (Economic Security). — Dom Wydawniczy Elipsa, 2011.
9. Raczkowski K. Bezpieczeństwo ekonomiczne. Wyzwania dla zarządzania państwem (Economic Security. Challenges to State Governance). — Wolters Kluwer, 2012.
10. Act on the Promotion of Ensuring National Security through Integrated Implementation of Economic Measures — English — Japanese Law Translation // Japaneselawtranslation.go.jp [Электронный ресурс]. URL: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/4523/en#:~:text=Article%20The%20Purpose%20of,%20systems%20regarding%20the%20stable> (дата обращения: 02.12.2024).
11. House T. W. G7 Leaders' Statement on Economic Resilience and Economic Security | The White House // The White House [Электронный ресурс]. URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/05/20/g7-leaders-statement-on-economic-resilience-and-economic-security/> (дата обращения: 02.12.2024).
12. An EU approach to enhance economic security \* // European Commission — European Commission [Электронный ресурс]. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_23\\_3358](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_3358) (дата обращения: 02.12.2024).
13. HM Government Integrated Review Refresh 2023 Responding to a more contested and volatile world CP 811. 2023.
14. Benson E., Mouradian C., Palazzi A.L. Toward a U.S. Economic Security Strategy // Csis.org [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csis.org/analysis/toward-us-economic-security-strategy> (дата обращения: 02.12.2024).
15. Mead W.R. The Return of Hamiltonian Statecraft: A Grand Strategy for a Turbulent World // Foreign Aff. — 2024. — Т. 103. — С. 52.
16. Rethinking ASEAN Economic Security Amid Geopolitical Risks // @RSIS\_NTU [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rsis.edu.sg/rsis-publication/rsis/rethinking-asean-economic-security-amid-geopolitical-risks/> (дата обращения: 02.12.2024).
17. Goodman M.P. G7 Gives First Definition to «Economic Security» // Csis.org [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csis.org/analysis/g7-gives-first-definition-economic-security> (дата обращения: 02.12.2024).
18. Strengthen U.S. Economic and National Security // U.S. Department of Commerce [Электронный ресурс]. URL: <https://2017-2021.commerce.gov/about/strategic-plan/strengthen-us-economic-and-national-security.html> (дата обращения: 02.12.2024).

# ИСТОРИЯ ЭВОЛЮЦИИ ОДНОСТОРОННИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ: ИЗМЕНЕНИЯ, ВОЗДЕЙСТВИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ

## HISTORY OF EVOLUTION OF UNILATERAL SANCTIONS: CHANGES, IMPACT AND REALISATIONS

*Mukherjee Soumojit*

*Summary.* This article examines the historical evolution and effectiveness of economic sanctions as a foreign policy tool. Key periods of sanctions implementation are discussed, focusing on the transition from broad sanction policies to targeted financial measures. The research also highlights trends in realisation and impact of sanctions. The article finds that sanctions' success depends on multiple interconnected variables rather than isolated factors, while noting their limitations when used unilaterally.

*Keywords:* economics, Economic sanctions, policy, history, trends.

**Мукхерджи Соумоджит**

Аспирант, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (Москва)  
Soumojitmukherjee007@gmail.com

*Аннотация.* В статье рассматривается историческая эволюция и эффективность экономических санкций как инструмента внешней политики. Обсуждаются ключевые периоды реализации санкций с упором на переход от широкой политики санкций к целевым финансовым мерам. Также освещаются тенденции в реализации и воздействии санкций. В статье делается вывод о том, что успех санкций зависит от множества взаимосвязанных переменных, при этом отмечаются их ограничения при одностороннем использовании.

*Ключевые слова:* экономика, экономические санкции, политика, история, тенденции.

В современном мире экономические санкции стали нормой, а не исключением. Ежемесячно объявляются и вводятся новые санкции в отношении определенных государств с конкретными целями, которые должны быть достигнуты в результате этих действий. Однако история применения санкций не нова. Экономические санкции были частью международного инструментария со времен Древней Греции и в современном мире продолжают играть неотъемлемую роль в вопросах международных и национальных интересов безопасности.

Данная статья фокусируется на различных периодах применения санкций международными и национальными субъектами, рассматривая, как санкции вводились, их причины и механизмы действия, а также в целом их воздействия, как экономическую, так и политическую.

Экономические санкции сегодня можно определить как прекращение традиционных торговых и финансовых отношений в целях внешней политики и безопасности [1]. Санкции могут быть всеобъемлющими, запрещающими коммерческую деятельность в отношении целой страны, как, например, длительное эмбарго США против Кубы, или они могут быть целевыми, блокирующими операции с определенными предприятиями, группами или физическими лицами.

Санкции можно разделить на две категории в зависимости от субъекта, который их налагает. Многосто-

ронные санкции — это санкции, налагаемые международными организациями на государства, группы или физических лиц по различным причинам, таким как их участие в распространении ядерного оружия, терроризме, торговле наркотиками и других. Такие санкции могут быть законно наложены только Советом Безопасности ООН (СБ ООН) и могут быть изменены только им. Для утверждения такого действия предлагаемые санкции должны пройти голосование в СБ ООН без вето со стороны любого из постоянных членов СБ ООН. Все санкции, наложенные СБ ООН, должны быть введены всеми членами ООН. Исключения для санкций СБ ООН не допускаются.

Односторонние санкции, вторая категория санкций — это санкции, налагаемые страной или группой стран для достижения целей национальной безопасности или внешней политики. Эти санкции обычно не имеют надлежащего обоснования в международном праве, однако с годами стали общепринятой практикой государств.

Реализация односторонних санкций сталкивается со значительными проблемами в рамках международного права, причем несколько положений Устава ООН представляют собой фундаментальные правовые препятствия. Эта правовая несовместимость проявляется в нескольких ключевых статьях Устава: статьи 1(2), 2(1) и 74 устанавливают принципы, которые потенциально нарушаются односторонними санкциями, включая равенство



государств, развитие дружественных международных отношений и взаимный учет национальных интересов и благосостояния [2].

Статья 2(4) Устава получила особое внимание в незападной правовой интерпретации, где понятие «силы» выходит за рамки военных действий и включает экономическое принуждение. Эта более широкая интерпретация фактически запрещает все формы межгосударственного давления. Кроме того, статья 2(7) затрагивает фундаментальный принцип государственного суверенитета и невмешательства во внутренние дела. Сфера действия этого положения охватывает любые действия, затрагивающие индивидуальные права, суверенитет или государственную власть. Значимая интерпретационная перспектива также учитывает основополагающее намерение интервенционных мер — если односторонние санкции явно направлены на навязывание воли одного государства другому, такие действия представляют собой запрещенное вмешательство во внутренние дела.

Международное правовое противодействие односторонним санкциям дополнительно подкрепляется различными резолюциями ООН. Хотя эти резолюции не имеют прямой обязательной силы, они способствуют развитию обычного международного права. В частности, Резолюции 2131, 2625, 3201 и 3281 явно рассматривают и осуждают такие односторонние принудительные меры. Эта последовательная модель осуждения через резолюции ООН усиливает аргумент против правовой легитимности односторонних санкций в рамках международного права [3].

В зависимости от страны или группы стран, налагающих санкции, другие страны могут решить последовать их примеру и ввести эти санкции или выбрать нейтральную позицию. Однако, как показано далее в статье, экстраитерриториальные полномочия некоторых новых санкционных политик принуждают нейтральные страны принимать аналогичные санкционные позиции, независимо от их собственных идеологических и внешнеполитических целей.

Для понимания эволюции экономических санкций важно прояснить терминологию санкционной экосистемы. Страна/страны или международные организации, которые налагают санкции, известны как «отправители», а страны/организации, на которые налагаются санкции, известны как «получатели». Если санкции налагаются в одностороннем порядке, получатели могут ответить своими санкциями, известными как «контрсанкции».

Кроме того, экономические санкции не являются единым набором мер, но обычно могут быть двух различных типов: торговые санкции и финансовые санкции. Торговые санкции направлены на импорт и экспорт го-

сударства-получателя, в то время как финансовые санкции направлены на финансовую систему получателя. Экономические санкции, полностью запрещающие все торговые взаимодействия, также известные как эмбарго, на практике встречаются редко. Вместо этого санкции обычно нацелены на конкретные товары или ограниченный круг продуктов. Следовательно, совокупные экономические эффекты таких мер на общую экономику часто остаются ограниченными.

На основе этой терминологии санкции можно определить по различным историческим периодам и извлечь конкретные уроки из каждого периода. Важно отметить, что приведенный ниже список санкций не является исчерпывающим, а основан на основных санкциях, введенных в данный период времени, чтобы представить основные тенденции, объяснения, проблемы и решения, которые такие меры предлагали в то время.

### Эволюция санкций в истории

#### *Древний мир*

Исторические записи об экономических санкциях восходят к классической античности, а именно к 432 году до н.э., когда Афины осуществили то, что считается одним из первых документированных случаев экономического принуждения. Инцидент возник, когда Афины обвинили Мегару, соседний город-государство, в посягательстве на территорию, которую Афины считали священной. Ситуация резко обострилась, когда Мегарские власти казнили афинского посланника, направленного для выражения афинских претензий. В ответ на этот дипломатический кризис Афины ввели всеобъемлющее торговое эмбарго, запрещающее мегарским торговцам вести дела в любом порту под афинским контролем<sup>1</sup>. Эта карательная экономическая мера имела потенциальные последствия, выходящие за пределы самой Мегары, угрожая дестабилизировать экономические интересы её союзников, в частности Спарты, главного конкурента Афин. Этот эпизод произошел накануне Пелопоннесской войны, которая начнется в следующем году и продлится до 404 года до н.э.

Хотя этот эпизод санкций важен для исторической записи, современные санкции не имеют ничего подобного таким действиям. Однако важным уроком из этого эпизода санкций было использование санкций как невоенного средства против действий недружественного государства. Результат этих санкций привел к началу Пелопоннесской войны, что опровергло логику введения

<sup>1</sup> Мегарская псефизма — решение Народного собрания Древних Афин 433–432 годов до н. э., которое запрещало купцам Мегары торговать на рынках Аттики, а их кораблям — заходить в порты Афинского морского союза. По сути Мегаре была объявлена морская блокада.



санкций, поскольку небоевое решение привело к реальным военным действиям. Этот пример, таким образом, стал неудачным примером введения санкций, что привело к дальнейшей корректировке таких мер в будущем.

#### *Довоенный период (до Второй мировой войны)*

Следующий крупный эпизод санкций произошел в 1930-х годах. До этого были другие эпизоды торговых эмбарго, такие как европейское эмбарго Наполеона против торговли с Британской империей, однако оно также оказалось unsuccessful по различным причинам, таким как контрабанда и невозможность обеспечить соблюдение эмбарго из-за отсутствия военной силы [4].

Когда Италия начала вторжение в Эфиопию в 1935 году, Лига Наций, предшественница современной Организации Объединенных Наций, наложила санкции на Италию. Это остается одним из самых масштабных санкций, когда-либо наложенных на страну с крупным экономическим влиянием.

После начала эфиопской кампании Муссолини в октябре 1935 года Лига Наций действовала оперативно, введя всеобъемлющие санкции против Италии, которая тогда занимала восьмое место среди крупнейших экономических держав мира. Режим санкций получил беспрецедентную международную поддержку: в нем участвовали 52 государства из примерно 60 существовавших тогда независимых государств. Карательные меры охватывали несколько областей: ограничения на вооружения, ограничения на финансовые операции и ограничения на стратегическое сырье, необходимое для военных операций. Однако краеугольным камнем этих санкций был всеобъемлющий запрет на итальянский экспорт.

Эта стратегия оказалась особенно эффективной из-за экономической уязвимости Италии — в частности, её структурного дефицита текущего счета, что означало, что влияние экспортных ограничений непропорционально сильно затронет Италию, а не страны, вводящие санкции. Экономические последствия были существенными: промышленное производство Италии сократилось на 21,2 процента между октябрем 1935 года и июнем 1936 года. Экспортные показатели пострадали еще сильнее, с драматическим сокращением на 47 процентов в первые пять месяцев, в конечном итоге стабилизировавшись примерно на одну треть ниже досанкционных уровней. Отголоски эмбарго распространились за пределы Италии, вызвав инфляцию цен на различных международных рынках, затронув как сельскохозяйственные продукты (включая мясо, фрукты и масло), так и промышленные товары (такие как шерсть, текстиль и кожаные изделия) [5].

Однако санкции не достигли желаемого результата из-за неучастия США и Германии, двух крупнейших

экономик мира в то время, что позволило Италии легко обойти эти санкции и успешно продолжить свою военную кампанию в Эфиопии.

Аналогичная ситуация складывалась в начале 1940-х годов в Восточной и Южной Азии в связи с японским завоеванием восточноазиатских стран. В конце 1930-х годов Япония, занимавшая седьмое место среди крупнейших экономик мира, поддерживала более высокую степень открытости торговли, чем Италия. Прогрессивная кампания санкций против военной экспансии Японии в Китае возникла между серединой 1939 года и августом 1941 года, реализованная расширяющейся коалицией западных держав. Начало Второй мировой войны побудило Британскую империю и её ассоциированные территории в Азиатско-Тихоокеанском регионе (включая Индию, Австралию, Новую Зеландию и Канаду) ввести экспортный контроль над важнейшим сырьем, отдавая приоритет распределению внутри имперской сети.

Эта геополитическая реструктуризация усилила зависимость Японии от Соединенных Штатов — крупнейшей нейтральной тихоокеанской экономики — особенно в отношении основных видов сырья, включая нефть, железную руду, медь и металлолом. Когда Япония продолжила свою территориальную экспансию в 1940–41 годах, Соединенные Штаты ответили усилением экономических ограничений, кульминацией которых стало всеобъемлющее нефтяное эмбарго, координируемое с Британской империей и Нидерландами. Одновременно с этими торговыми ограничениями Соединенные Штаты осуществили заморозку японских йеновых активов в пределах своей юрисдикции. Совокупное влияние было серьезным, с сокращением объема японской торговли на 20–25 процентов в течение 18-месячного периода [6].

Нарушение доступа к жизненно важным ресурсам в конечном итоге побудило Японию начать военные операции как против Соединенных Штатов, так и против европейских колониальных владений в Юго-Восточной Азии, стремясь обеспечить необходимое сырье для своих военных операций. Этот случай представляет собой четкий контраст с итальянским опытом санкций: в то время как Италия в основном пострадала от экспортных ограничений, которые поставили под угрозу её валютные поступления, экономический кризис Японии проистекал из сочетания замораживания активов и разрыва критически важных импортных каналов от её последнего крупного торгового партнера.

Эти два примера можно интерпретировать как два зеркальных случая: один с Италией, где возможность обхода санкций существовала из-за отсутствия участия крупных экономик, обеспечивающих выход для торго-

вых ограничений. С другой стороны, Япония не могла сделать то же самое из-за участия всех крупных экономик и значительного вклада её крупнейшего торгового партнера на тот момент, США, участвовавшего в наложенных на неё санкциях.

Урок для будущих санкционных программ, следовательно, был понят как создание глобальных альянсов для реализации санкций. Следует отметить, что японские санкции, которые рассматриваются как успешная реализация санкционной политики, были введены, когда не было международного органа власти. События происходили после того, как Лига Наций прекратила работу, Вторая мировая война уже началась в Европе, а до создания Организации Объединенных Наций оставалось еще 4 года. Этот эпизод является одним из наиболее успешных примеров односторонних санкций, хотя почти все другие страны участвовали в их реализации.

Послевоенная эпоха (после Второй мировой войны) стала свидетелем значительной эволюции экономических санкций как инструмента международного государственного управления. Этот период характеризуется ускоряющейся частотой применения санкционных мер. Трансформация выходит за рамки простого количественного увеличения, охватывая фундаментальные сдвиги в трех ключевых измерениях: стратегических целях, движущих реализацию санкций, диверсификации применяемых санкционных механизмов и расширении круга международных субъектов, осуществляющих эти экономические меры. Этот сдвиг представляет собой фундаментальную трансформацию природы и применения экономического принуждения в современных международных отношениях.

#### *Послевоенный период — 1950–1970*

Окончание Второй мировой войны привело к новому периоду стратегической конкуренции на международной арене. Началась эпоха дуополии, когда западные державы во главе с США противостояли мощи СССР, началась эпоха холодной войны и новая фаза санкционной политики.

В послевоенном санкционном ландшафте заметно доминировали Соединенные Штаты, которые самостоятельно инициировали примерно треть всех санкционных мер. Американское влияние распространялось за пределы односторонних действий, играя инструментальную роль в санкциях, реализуемых как через каналы ООН, так и через многонациональные коалиции, что утвердило Соединенные Штаты как преобладающее государство-инициатор санкций и основной двигатель их распространения. В начале 1950-х годов торговые эмбарго и эмбарго на поставки оружия составляли примерно 60 процентов санкционной активности, в основ-

ном применяемых для достижения дестабилизации режимов или влияния на военные конфликты, будь то через содействие разрешению конфликтов или продвижение территориальных целей [7].

Исторический контекст дает важные представления об этой модели. Разрушительное воздействие Второй мировой войны породило существенный интерес к альтернативам военного вмешательства. Влиятельная работа Хиршмана 1945 года «Национальная власть и структура международной торговли» предоставила теоретическую основу, поддерживающую эффективность санкций. Его анализ показал, что хотя торговля создает универсальные экономические выгоды, она одновременно создает асимметрию власти, позволяя менее зависимым от торговли странам использовать коммерческие ограничения как инструменты влияния в более широких дипломатических спорах [8].

Послевоенный экономический ландшафт, характеризующийся широкомасштабным разрушением производственных мощностей в странах с высоким доходом, за исключением Соединенных Штатов, в сочетании с появлением геополитики холодной войны, создал условия, способствующие американскому доминированию в санкциях. Эти обстоятельства помогают объяснить определяющие черты периода: американское превосходство в реализации санкций, преобладание торговых ограничений и ограничений на поставки оружия как предпочтительных политических инструментов и частое применение санкций для достижения целей смены режима. Этот подход иллюстрируется длительными санкциями США против Кубы, систематическим применением санкций против восточноевропейских стран советского блока, усилиями по ограничению глобальной экономической интеграции Китая и карательными мерами против государств, считавшихся приверженцами коммунистической идеологии [9].

Современная структура экономических санкций в Соединенных Штатах берет свое начало в Законе о торговле с врагом 1917 года, который установил фундаментальные прецеденты, позже применявшиеся к различным странам, включая Кубу, Северную Корею, Вьетнам, Камбоджу, Китай и державы оси Второй мировой войны.

Эволюционирующая интерпретация судебной системы последовательно поддерживала широкие полномочия исполнительной власти в реализации санкций как инструментов внешней политики и национальной безопасности. Значительное расширение санкционных возможностей произошло с принятием в 1977 году Закона о международных чрезвычайных экономических полномочиях (IEEPA), который конкретно рассматривал применение в мирное время. Первое применение IEEPA произошло во время иранского кризиса с заложника-

ми 1979 года, вызванного захватом 52 американских граждан и угрозами Ирана как вывести свои депозиты из американских банков, так и дестабилизировать доллар на международных валютных рынках. Ответ правительства США был решительным: реализация всеобъемлющей заморозки иранских активов, охватывающей примерно 12 миллиардов долларов в денежных фондах и имущества — демонстрация существенного охвата Закона в защите американских интересов через экономические меры [10].

Международные эксперты также упоминают конфликт СССР-Китай как еще один пример санкций, использованных в этот период. В трехлетний период 1960-1962 годов СССР вывел помощь и экспертов из Китая в ответ на попытки Китая двигаться к собственным методам коммунизма [11].

Хотя никаких фактических санкций на Китай наложено не было, действия СССР, такие как вывод экспертов, сокращение помощи и технической поддержки, подтолкнули Китай к реструктуризации своей экономики, хотя ему пришлось заплатить тяжелую цену в виде до 10 миллионов смертей из-за последовавшего голода в этот период и долгосрочных последствий для развития китайской промышленности, которая застыла из-за вывода экспертов.

Этот период санкций был основан главным образом на идеологических различиях и геополитических причинах, а не на необходимости остановки конфликтов или наказания государств за завоевания, как это было в предыдущий период. Поскольку такие страны, как США, создавали специальные правовые основы для экономических санкций, эти годы действовали как предварительный просмотр следующей эпохи санкций, которая увидит изменение в санкционной политике государств-отправителей и получателей.

#### *Период 1970–1990*

Начало 1970-х годов ознаменовало значительный сдвиг в глобальной динамике экономической власти, поскольку послевоенное восстановление Западной Европы и Японии бросило вызов американскому экономическому доминированию. Европейское экономическое сообщество (ЕЭС) появилось как единый экономический голос, в то время как несколько экономических потрясений обнажили растущую уязвимость США. К ним относились решение президента Никсона ввести плавающие обменные курсы и нефтяное эмбарго ОПЕК 1974–1975 годов, которое усилило экономическое влияние Советского Союза и потенциально придало смелости его глобальным устремлениям.

Основываясь на предполагаемой эффективности первоначальной иранской санкционной программы, Со-

единенные Штаты инициировали последовательность санкционных режимов под полномочиями ИЕЕРА. Охват этих экономических мер значительно расширился, охватывая различные цели: суверенные государства, такие как Никарагуа, Южная Африка, Ливия, Иран (в последующих раундах), Панама, Судан, Сирия, Ирак и Мьянма. Применение санкций на основе ИЕЕРА далее эволюционировало для решения транснациональных угроз, нацеливаясь на международные сети наркоторговли и террористические организации. Это расширение отражает возрастающую полезность закона как инструмента как внешней политики, так и глобальных правоохранительных инициатив [10].

Геополитическая позиция Америки была дополнительно скомпрометирована затянувшимся и неудачным вьетнамским конфликтом, который уменьшил как общественную поддержку военных вмешательств, так и моральный авторитет нации как защитника демократических принципов и прав человека. Международный политический ландшафт стал свидетелем тенденции к авторитарному управлению, когда военные хунты и диктатуры сменяли как колониальные администрации, так и зарождающиеся демократии. Хотя отношения между США и СССР вступили в период разрядки, этот относительный покой был нарушен советским вторжением в Афганистан, которое вызвало существенные экономические контрмеры. Одновременно различные регионы испытали появление военизированных организаций, использующих террористическую тактику, включая группу Баадера-Майнхоф в Западной Германии и Красные бригады Италии.

Распространение санкций продолжалось, при этом Соединенные Штаты сохраняли свою позицию как основной инициатор, подкрепленную Законом о международных чрезвычайных экономических полномочиях 1977 года. Это законодательство предоставило широкие президентские полномочия регулировать экономические транзакции во время объявленных национальных чрезвычайных ситуаций, став краеугольным камнем санкционной политики США, несмотря на его расхождение с современными международными правовыми нормами [12].

Этот период также стал свидетелем появления европейских государств как координированных исполнителей санкций. В то время как традиционные торговые санкции оставались постоянными, их относительная доля снизилась по мере того, как финансовые и военные санкции приобретали все большее значение. Применение санкций эволюционировало за пределы дестабилизации режима, все чаще рассматривая нарушения прав человека и, к концу периода, цели борьбы с терроризмом.

*Период 1990–2000*

1990-е годы возвестили эру оптимистического интернационализма, характеризующуюся стремлением к «Новому мировому порядку», основанному на демократическом управлении, либеральной экономической интеграции и сокращении межгосударственных конфликтов, где международные институты взяли на себя центральные роли в управлении конфликтами и рамках сотрудничества. Этот оптимизм подпитывался несколькими значительными событиями: распадом Советского Союза, глобальной волной демократизации и беспрецедентной международной солидарностью в ответ на вторжение Ирака в Кувейт в 1990 году — событием, которое особенно повысило престиж многосторонних действий через такие институты, как Организация Объединенных Наций. Коллективный ответ на этот кризис продемонстрировал потенциал скоординированных международных действий в решении глобальных проблем безопасности.

Этот период стал свидетелем существенной эволюции экономических институтов. Соединенные Штаты приняли политику экономической интеграции Китая, в то время как Европа продвигалась к более глубокой экономической координации через Маастрихтский договор 1992 года, учреждающий Европейский Союз. Переход от ГАТТ к Всемирной торговой организации в 1995 году далее институционализировал международные торговые отношения, хотя это развитие парадоксальным образом усложнило реализацию торговых санкций. Эти институциональные преобразования отражали более широкую тенденцию к формализованному международному экономическому сотрудничеству и регулятивным рамкам [13].

Однако этот период оптимизма содержал зарождающиеся противодействующие силы. Международный терроризм, особенно Аль-Каида, набирал импульс, в то время как антиглобализационные движения начали кристаллизоваться — тенденции, которые станут более заметными после 2000 года. Эти противостоящие силы представляли растущее сопротивление преобладающему международному порядку и в конечном итоге бросили бы вызов предположениям, лежащим в основе парадигмы «Нового мирового порядка». Несмотря на эти подводные течения, развертывание санкций поддерживало исторически высокие частоты, заработав 1990-м годам обозначение «десятилетия санкций» — хотя этот уровень позже будет превзойден [14].

Санкционный ландшафт претерпел заметные преобразования в течение этого периода. Традиционные торговые санкции испытали стагнацию или спад, в то время как финансовые санкции и ограничения на передачу оружия приобрели известность. Цели, движущие

реализацией санкций, заметно изменились: инициативы по смене режима уменьшились, в то время как продвижение демократии и защита прав человека стали все более заметными мотивациями. Эта эволюция отражала изменяющиеся международные приоритеты и растущий акцент на безопасности человека наряду с традиционными озабоченностями государственной безопасности. Возможно, наиболее значительно то, что хотя односторонние санкции сохранялись, многосторонние меры получили существенное развитие, причем как Организация Объединенных Наций, так и Европейский Союз появились как все более активные исполнители санкций. Этот сдвиг в сторону многосторонности в санкционной политике соответствовал более широкой международной тенденции к коллективным действиям и институциональному сотрудничеству в решении глобальных проблем.

*Период 2001 — Настоящее время*

События 11 сентября 2001 года инициировали два десятилетия войны и обозначили значительный сдвиг в глобальной динамике, характеризующийся демократической регрессией и растущим национализмом. Последующий период столкнулся с крупными экономическими потрясениями, особенно финансовым кризисом 2008 года и глобальной пандемией. Современные события включают беспрецедентные экономические санкции против существенной экономической державы, вызванные межгосударственным конфликтом в Европе. Эра после 2001 года стала свидетелем беспрецедентной эскалации в реализации санкций, в первую очередь проявляющейся через финансовые ограничения, запреты на поездки и целевые меры против конкретных лиц и предприятий.

В то время как санкции, ориентированные на права человека, продолжили свою восходящую траекторию, санкции по продвижению демократии достигли плато. Цели смены режима стали все более редкими, контрастируя с существенным ростом санкций, сфокусированных на борьбе с терроризмом. Эта эволюция в санкционной политике была обусловлена несколькими ключевыми факторами.

Во-первых, сдвиг в сторону целевых санкций последовал за теоретическими разработками, предполагающими повышенную эффективность таких мер. Во-вторых, законодательные модификации в Соединенных Штатах облегчили реализацию и обеспечение исполнения финансовых санкций. Инициативы по борьбе с терроризмом потребовали соответствия финансовых институтов в мониторинге и отчетности по транзакциям, эффективно делегируя обеспечение исполнения санкций финансовому сектору. Соединенные Штаты расширили свой юрисдикционный охват, включив иностран-



ные организации, проводящие операции в долларах или использующие финансовую инфраструктуру США. Более того, они реализовали вторичные экстратерриториальные санкции, нацеленные на предприятия, включая иностранные компании, которые взаимодействуют с санкционированными организациями [15] [16].

В-третьих, технологический прогресс, особенно в возможностях обработки информации, позволил осуществлять мониторинг огромных ежедневных финансовых транзакций. В то время как теоретические рамки предполагают, что эти уточненные подходы к санкциям должны повысить эффективность и минимизировать влияние на гражданское население, систематическая эмпирическая оценка этих результатов остается в ожидании.

Эти события происходили на фоне смещающихся международных приоритетов: защита прав человека сохранила известность, в то время как цели продвижения демократии стабилизировались. Относительный спад в инициативах по смене режима резко контрастировал с интенсификацией мер по борьбе с терроризмом. Роль финансового сектора в обеспечении исполнения санкций значительно расширилась, поддерживаемая улучшенными технологическими возможностями для мониторинга транзакций. Однако, несмотря на теоретические прогнозы улучшенной эффективности и сокращенного побочного влияния, всесторонняя оценка эффективности этих новых подходов остается критической областью для дальнейших исследований и анализа [17][18].

#### *Установление и реализация санкций*

После анализа изменений в реализации экономических санкций с течением времени становится очевидным, что, хотя дискуссия об их эффективности и результатах все еще продолжается, этапы установления и реализации имеют определенные общие тенденции при введении санкций.

Практическая реализация санкций требует тщательного рассмотрения четырех ключевых элементов, которые определяют их эффективность и легитимность:

Во-первых, стратегический выбор целевых товаров и рынков требует детального анализа экономических уязвимостей и потенциальных альтернативных цепочек поставок. Этот элемент требует всестороннего понимания глобальных торговых сетей и экономической структуры целевой страны.

Во-вторых, необходимость многосторонней поддержки и международного участия подчеркивает важность дипломатической координации и формирования коалиций. Этот фактор становится все более критиче-

ским в условиях взаимосвязанной глобальной экономики, где односторонние меры часто оказываются недостаточными.

В-третьих, оценка экономических и политических последствий для целевой страны требует сложного моделирования как прямых, так и косвенных эффектов, включая потенциальные непреднамеренные последствия и гуманитарное воздействие.

В-четвертых, сравнительный анализ уровней приверженности между санкционирующей и целевой странами определяет вероятность успеха, требуя тщательной оценки политической воли, экономической устойчивости и стратегических интересов обеих сторон.

Относительное значение, придаваемое этим элементам, варьируется в зависимости от целей санкций. Когда основной целью является выражение неодобрения, внимание сосредоточено на первых двух элементах — выборе мер и международной поддержке. Карательные санкции дополнительно требуют тщательной оценки экономического воздействия. Однако при попытке повлиять на изменения политики в целевой стране все четыре элемента становятся критически важными, требуя более комплексного и нюансированного подхода к разработке и реализации санкций.

#### **Воздействие санкций**

Экономические последствия санкций для целевых стран демонстрируют широкий спектр тяжести, от незначительных нарушений до фундаментальной экономической дезорганизации. Вариация воздействия определяется тремя критическими факторами, которые формируют уязвимость и устойчивость целевой страны к санкционным мерам.

Во-первых, способность целевой страны получать доступ к альтернативным цепочкам поставок и экспортным рынкам существенно влияет на эффективность санкций. Этот фактор действует в рамках сложной сети международных торговых отношений и геополитических альянсов. Способность переориентироваться на альтернативных торговых партнеров часто определяет конечное экономическое воздействие санкционных мер.

Во-вторых, внутренняя адаптивность и экономическая гибкость целевой страны играют решающую роль в смягчении последствий санкций. Это включает институциональный потенциал, экономическую диверсификацию и способность осуществлять структурные корректировки в ответ на внешнее давление. Эффективность этих внутренних корректировок часто зависит от таких факторов, как экономическая сложность, обеспеченность ресурсами и государственный потенциал экономического планирования и реализации.



В-третьих, способность санкционирующей страны эффективно обеспечивать соблюдение ограничений существенно влияет на результаты. Эта способность к принуждению включает не только прямой мониторинг и реализацию, но и способность предотвращать обход через третьи стороны и поддерживать международное соблюдение санкционных режимов.

Исторические свидетельства демонстрируют, что целевые страны часто успешно обеспечивают альтернативные торговые отношения, хотя и через различные каналы в зависимости от обстоятельств. В таких случаях, как Куба [19], Зимбабве [20] и Иран [21], идеологические или стратегические противники санкционирующих стран появились в качестве альтернативных торговых партнеров, эффективно создавая параллельные экономические сети. В других случаях пустоту заполняли оппортунистические поставщики, мотивированные экономической выгодой, а не политическим согласованием.

Стратегии внутренней адаптации проявлялись в различных формах. Реакция России на санкции ЕС 2014 года, особенно в отношении продуктов питания, таких как сыр, демонстрирует стремление к повышению самообеспеченности как стратегии смягчения санкций. Опыт Кубы в условиях долгосрочного эмбарго иллюстрирует более фундаментальную экономическую реструктуризацию, переход от экономики, интегрированной с американским капиталом и потребительскими товарами, к экономике, переориентированной на страны советского блока и Японию, хотя и со значительно сниженной доступностью потребительских товаров.

Однако наличие альтернативных торговых вариантов не обязательно отменяет экономическое воздействие санкций. Случаи с Китаем [22], Кубой и Зимбабве демонстрируют, что даже при наличии альтернатив могут возникнуть значительные экономические издержки из-за временных разрывов между реализацией санкций и установлением новых торговых отношений или из-за повышенных экономических и политических издержек, связанных с обеспечением альтернативных договоренностей. Это временное измерение воздействия санкций подчеркивает, что само наличие альтернативных торговых партнеров не исключает эффективности санкций, особенно на начальном этапе их реализации.

Эта сложная взаимосвязь факторов подчеркивает, что экономическое воздействие санкций нельзя свести к простому бинарному результату, а следует оценивать в более широком контексте международных экономических отношений, возможностей внутренней адаптации и временных соображений. Таким образом, эффективность санкций зависит от динамического взаимодействия между этими различными факторами, а не от какого-либо отдельного элемента в изоляции.

При анализе эффективности международных санкций как инструмента внешней политики на их политические последствия влияет несколько сложных факторов. Оценка политических последствий санкций требует изучения множества взаимосвязанных переменных, которые формируют как реакцию целевой страны, так и решимость стран-инициаторов.

Политическая эффективность санкций фундаментально зависит от трех критических детерминант в целевой стране. Во-первых, масштаб экономических нарушений играет решающую роль в формировании результатов. Во-вторых, то, как эти экономические воздействия распределяются между различными сегментами общества, существенно влияет на общественную реакцию. В-третьих, решающее значение имеет способность целевого правительства поддерживать политический контроль и стабильность несмотря на экономическое давление.

Исследования продемонстрировали интересный парадокс в эффективности санкций: когда целевые страны придерживаются сильных идеологических убеждений относительно оспариваемой политики, они обычно демонстрируют большую устойчивость в противостоянии экономическому давлению. Этот феномен часто проявляется неожиданным образом, поскольку санкции парадоксальным образом могут укреплять национальную сплоченность через общие невзгоды. Опыт коллективных трудностей часто катализирует повышенную солидарность и усиливает народную поддержку позиции правительства [23].

Динамика на стороне санкционирующих стран представляет свои собственные сложности. Устойчивость санкционных режимов зависит от трех основных факторов в странах-инициаторах. Общественное мнение относительно целей санкций и толерантность к внутренним экономическим последствиям представляет первый критический элемент. Второй фактор включает готовность правительства принять политические издержки, связанные с поддержанием санкций. Наконец, степень, в которой союзные страны обязуются разделять как политическое, так и экономическое бремя, оказывается существенной для долгосрочной эффективности.

Эти факторы часто создают уязвимость в реализации санкций, поскольку любая слабость в этих областях может подорвать решимость спонсирующей коалиции. Действительно, частое несоответствие уровней приверженности между санкционирующими и целевыми странами возникает как фундаментальное объяснение ограниченного уровня успеха многих санкционных программ. Целевые страны, сталкивающиеся с экзистенциальным давлением, обычно демонстрируют большую решимость терпеть трудности по сравнению с санкци-

онирующими странами, чья приверженность может колебаться по мере накопления внутренних издержек [24].

Реализация экономических санкций занимает стратегическую позицию в спектре международных политических ответов, преодолевая разрыв между чисто дипломатическими мерами и военным вмешательством. Как инструмент внешней политики, санкции предоставляют странам механизм оказания давления, превышающего дипломатическое порицание, избегая при этом рисков и затрат, связанных с вооруженным конфликтом.

Экономические санкции выполняют множество дипломатических функций. Они могут сигнализировать о международном неодобрении, демонстрировать решимость в решении нарушений международных норм и налагать ощутимые издержки на целевые страны. Их универсальность делает их применимыми в различных геополитических сценариях, от реагирования на нарушения прав человека до противодействия усилиям по ядерному распространению.

Однако исторические свидетельства и эмпирические исследования указывают на существенное ограничение: при использовании в изоляции экономические санкции редко достигают трансформационных изменений политики в целевых государствах. Это ограничение проистекает из различных факторов, включая способность целевой страны адаптироваться через альтернативных торговых партнеров, развитие внутренних альтернатив санкционированным товарам и ранее обсуждавшийся феномен повышенного национального единства перед лицом внешнего давления.

Санкции претерпели огромные изменения с момента их первого использования, постоянно оцениваясь и эволюционируя для повышения их эффективности и воздействия. В мире, где односторонние санкции продолжают расти как по их количеству, так и по числу санкционированных стран, понимание санкционной политики становится первым важным шагом к созданию фундаментального плана для их последовательного противодействия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. What Are Economic Sanctions? // Council on Foreign Relations [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfr.org/background/what-are-economic-sanctions> (дата обращения: 10.01.2025).
2. Jazairy I. Unilateral economic sanctions, international law, and human rights // *Ethics & International Affairs*. — 2019. — Т. 33. — №. 3. — С. 291–302.
3. Nourani S.A.S. An Analysis of Unilateral Economic Sanctions in International Law: A Case Study of the United States // *International Studies Journal (ISJ)*. — 2021. — Т. 18. — №. 3. — С. 53–75.
4. Crouzet F. Wars, Blockade, and Economic Change in Europe, 1792–1815 // *Naval History 1680 1850*. — Routledge, 2017. — С. 149–170.
5. Strang G.B. «The Worst of all Worlds»: Oil Sanctions and Italy's Invasion of Abyssinia, 1935–1936 // *Diplomacy and Statecraft*. — 2008. — Т. 19. — №. 2. — С. 210–235.
6. Miller E.S. Bankrupting the enemy: the US financial siege of Japan before Pearl Harbor. — Naval Institute Press, 2007.
7. Morgan T.C., Syropoulos C., Yotov Y.V. Economic sanctions: Evolution, consequences, and challenges // *Journal of Economic Perspectives*. — 2023. — Т. 37. — №. 1. — С. 3–29.
8. Hirschman A.O. National power and the structure of foreign trade. — Univ of California Press, 1980. — Т. 105.
9. Barber J. Economic sanctions as a policy instrument // *International Affairs*. — 1979. — Т. 55. — №. 3. — С. 367–384.
10. Boyle D. Extra-territoriality and US economic sanctions // *IELR*. — 2020. — Т. 36. — С. 101.
11. Radchenko S. The Sino-Soviet Split // *Cambridge History of the Cold War: Crises and Détente*. — Cambridge University Press, 2010. — С. 349–72.
12. Casey C.A. The International Emergency Economic Powers Act (IEEPA) and Tariffs: Historical Background and Key Issues // *Congressional Research Service (CRS) Reports and Issue Briefs*. — 2020. — С. NA-NA.
13. Mitchell A.D. Sanctions and the World Trade Organization // *Research Handbook on UN Sanctions and International Law*. — Edward Elgar Publishing, 2017. — С. 283–303.
14. Cortright, David and George A. Lopez. 2000. The Sanctions Decade: Assessing UN Strategies in the 1990s.
15. McGillivray F., Stam A. C. Political institutions, coercive diplomacy, and the duration of economic sanctions // *Journal of Conflict Resolution*. — 2004. — Т. 48. — №. 2. — С. 154–172.
16. Bapat N.A. et al. Determinants of sanctions effectiveness: Sensitivity analysis using new data // *International Interactions*. — 2013. — Т. 39. — №. 1. — С. 79–98.
17. Hufbauer G. C., Jung E. What's new in economic sanctions? // *European economic review*. — 2020. — Т. 130. — С. 103572.
18. Hufbauer G., Oegg B. 47 Economic sanctions for foreign policy purposes: a survey of the twentieth century // *Handbook on International Trade Policy*. — 2007. — С. 509.
19. Vidal P. Impact of Sanctions Policy Shifts: A Case Study of the United States and Cuba, 1994–2020 // *Journal of International Development*. — 2024.
20. Hove M. The debates and impact of sanctions: The Zimbabwean experience // *International Journal of Business and Social Science*. — 2012. — Т. 3. — №. 5.
21. Majidi A.F., Zarouni Z. The impact of sanctions on the economy of Iran // *International Journal of Resistive Economics*. — 2016. — Т. 4. — №. 1. — С. 84–99.
22. Zofka J., Chen T. Economic dimensions of the Sino-Soviet alliance and split: introduction to the special issue // *European Review of History: Revue européenne d'histoire*. — 2023. — Т. 30. — №. 3. — С. 333–346.
23. Mulder N. The History of Economic Sanctions as a Tool of War. — 2022.
24. Kaempfer W.H., Lowenberg A.D. The political economy of economic sanctions // *Handbook of defense economics*. — 2007. — Т. 2. — С. 867–911.

## ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА

### DIGITAL TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR INCREASING CONSTRUCTION EFFICIENCY

**E.Taskaev**

*Summary.* The article examines methods for assessing the effectiveness of investments in construction using modern digital technologies. The impact of BIM, IoT, and machine learning technologies on the accuracy and reliability of forecasts, as well as their role in risk management, is analyzed.

*Keywords:* investment projects, construction, digital technologies, BIM, IoT, machine learning, effectiveness assessment, risk management.

**Таскаев Евгений Викторович**

Аспирант, Тюменский индустриальный университет  
taskaev.evgeny@bk.ru

*Аннотация.* В статье рассматриваются методы оценки эффективности в строительстве с использованием современных цифровых технологий. Анализируется влияние технологий BIM, IoT и машинного обучения на точность и надежность прогнозов, а также их роль в управлении рисками.

*Ключевые слова:* инвестиционные проекты, строительство, цифровые технологии, BIM, IoT, машинное обучение, оценка эффективности, управление рисками.

В условиях стремительного развития цифровых технологий строительная отрасль сталкивается с необходимостью интеграции инновационных решений для повышения эффективности инвестиционных проектов и строительства в целом. Традиционные методы оценки эффективности часто не учитывают все аспекты современных проектов, что приводит к неточностям и повышенным рискам.

Цифровые технологии, такие как BIM (Building Information Modeling), IoT (Internet of Things) и машинное обучение, значительно изменили подход к оценке эффективности инвестиционных проектов в строительной отрасли. Эти технологии позволяют не только улучшить точность прогнозов, но и повысить надежность оценок, что особенно важно в условиях высокой неопределенности и рисков.

«Использование цифровых решений в строительстве сложных промышленных объектов позволяет сократить на 7–15 % сроки реализации проекта и на 20 % суммарную стоимость затрат на него. Наше платформенное решение ИИОТ.ИСТОК на стадии эксплуатации автоматизирует процесс работы с большими данными, собирая в реальном времени в единую информационную модель всю необходимую информацию для повышения надежности и безопасности при эксплуатации промышленных объектов», — отметил директор по цифровой трансформации НПП «Исток» им. Шокина Виталий Александров [1].

BIM (Building Information Modeling) постепенно становится стандартом при проектировании зданий и сооружений. Эта технология позволяет создавать дета-

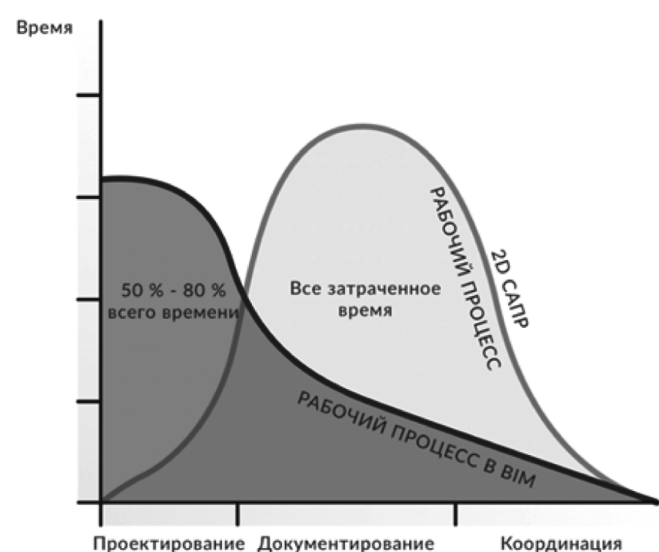


Рис. 1. Схема затрат времени

лизованные цифровые модели объектов, которые включают всю необходимую информацию о проекте — от архитектурных чертежей до инженерных систем. Интеграция BIM с финансовыми моделями позволяет более точно прогнозировать затраты и доходы, учитывая все аспекты проекта. Конкретный пример можно привести из опыта энергетического строительства — применение технологии информационного моделирования при проектировании и строительстве АЭС позволило снизить стоимость объекта на 1,687 миллиарда рублей: 1 миллиард рублей был сэкономлен за счет сокращения сроков строительства на 5 месяцев, а еще 687 миллионов рублей — за счет оптимизации организационно-технологических решений. При этом затраты организации

на разработку информационной модели объекта составили всего 18 миллионов [2].

С 1 июля 2024 года использование BIM в проектах с привлечением государственного бюджета является обязательным согласно постановлению Правительства РФ № 331 от 05.03.2021 [3][4].

Согласно отчету Dodge Data & Analytics (2023), компании, внедрившие BIM, отмечают снижение затрат на строительство в среднем на 15–20 %. Это достигается за счет сокращения переделок, оптимизации материалов и улучшения планирования. Например, в Европе и Северной Америке, где BIM используется наиболее активно, экономия на крупных проектах может достигать 25 %. В Азии и на Ближнем Востоке этот показатель несколько ниже — около 10–15 %, что связано с более поздним внедрением технологии.

Проект Crossrail в Лондоне, где BIM использовался для координации тысяч инженерных систем. Благодаря BIM удалось выявить и устранить более 10000 коллизий на этапе проектирования, что сэкономило 1,2 миллиарда фунтов стерлингов (12 % от общего бюджета). Это стало возможным за счет раннего обнаружения ошибок и оптимизации процессов строительства.

В Сан-Франциско при строительстве небоскреба Salesforce Tower BIM помог сократить количество ошибок на 55 %, что привело к экономии 20 миллионов долларов на переделках. Кроме того, использование цифровых моделей позволило ускорить процесс согласований и улучшить взаимодействие между подрядчиками.

В Азии BIM активно применяется в таких проектах, как Singapore National Stadium. Здесь технология помогла сократить сроки строительства на 18 % и сэкономить 7 % на материалах. Где стоимость ресурсов и рабочей силы постоянно растет, данные показатели являются особенно важными.

В процессе моделирования каждого раздела по отдельности происходит выявление до 90 % ошибок раздела: недостающие данные — привязки, наименования элементов, разночтения проектных решений на видах и листах. На этом этапе происходит важнейшая проверка объемов работ и материалов на основе спецификаций. В связи с этим выявленные недочеты устраняются еще на этапе проектирования и подобный аудит экономит средства инвестора.

IoT (Internet of Things) предоставляет возможность постоянного мониторинга состояния объектов и оборудования. Датчики и устройства IoT собирают данные в реальном времени, что позволяет оперативно реагировать на изменения и предотвращать аварийные ситу-

ации. Эти данные могут быть использованы для прогнозирования денежных потоков и управления рисками.

Одним из примеров эффективного использования IoT является мониторинг бетонирования в удаленном режиме. С помощью датчиков можно отслеживать процесс набора прочности бетона и корректировать работу в реальном времени. Это позволяет сократить сроки выполнения работ и экономить значительные суммы, так как оперативное внесение корректив позволяет избежать задержек.

В логистическом центре КамАЗ провели тестирование самоуправляемых тягачей, чтобы доставлять комплектующие со склада на производство. Тягачи можно отслеживать в реальном времени, чтобы узнать точное время прибытия на производство и подготовиться к приему комплектующих [5].

Согласно исследованию, проведенного Analysys Manson, в период с 2022 по 2027 год на услуги подключения IoT для предприятий в абсолютном выражении будет приходиться более 4 млрд долларов дохода операторов. Это больше половины от суммарного увеличения доходов от сотрудничества с бизнесом. Безусловно, речь идет обо всем рынке, однако отрасль строительства в него входит, и к ней это имеет самое прямое отношение. Цифровая трансформация российских предприятий с использованием интернета вещей в 2022 году обеспечила возможность 41 % компаний обеспечить сокращение расходов на 17 %, а 22 % компаний смогли увеличить доходы на 35 %. Это во многом будет определять рост интереса к IoT в среднесрочной и в долгосрочной перспективе.

Машинное обучение и искусственный интеллект хорошо себя показывают в анализе больших объемов данных для выявления закономерностей и прогнозирования будущих событий. Алгоритмы машинного обучения позволяют выявлять потенциальные риски на ранних стадиях проекта, что помогает разрабатывать стратегии их преодоления. Помимо управления рисками, данные технологии позволяют учитывать множество факторов строительства уже на этапе проектирования снижая необходимость участия человека в рутинных операциях и позволяет перенаправить ресурсы на решение более важных задач.

Программа Genpro — Best Structural Solution, предназначенная для экономической оптимизации конструктивных решений в жилых зданиях с использованием искусственного интеллекта, демонстрирует значительные результаты. В среднем перерасходы на строительство конструкций по всему миру составляют около 10 %, что эквивалентно 75–200 миллионам рублей на жилой комплекс площадью 50 000 кв. м. Программа BSS генерирует



множество вариантов и рассчитывает стоимость каждого из них, после чего выдает заказчику оптимальный вариант, демонстрируя экономический эффект в десятки и даже сотни миллионов рублей.

Для улучшения оценки эффективности инвестиционных проектов с использованием цифровых технологий, таких как BIM, IoT и машинное обучение, необходимо интегрировать данные, полученные с помощью этих технологий, в традиционные методы оценки эффективности. Это позволяет более точно измерять и анализировать влияние различных факторов на проект.

Чистая приведенная стоимость (NPV) может быть улучшена за счет использования BIM благодаря созданию детализированных цифровых моделей объектов. Это позволяет более точно прогнозировать затраты на материалы и строительство, что, в свою очередь, улучшает расчет NPV. Данные с датчиков IoT также могут корректировать прогнозы по затратам и доходам в реальном времени, повышая точность оценки.

Внутренняя норма доходности (IRR) может быть оценена более точно с использованием машинного обучения для анализа исторических данных и прогнозирования будущих денежных потоков. Это позволяет учитывать большее количество факторов, влияющих на рентабельность проекта. Интеграция данных из BIM и IoT в финансовые модели также способствует более точному расчету IRR.

Срок окупаемости (Payback Period) может быть сокращен благодаря использованию данных с датчиков IoT для мониторинга и оптимизации операционных процессов. Это позволяет уменьшить время выполнения проекта и, следовательно, срок возврата инвестиций. Анализ данных также помогает прогнозировать время, необходимое для возврата инвестиций, с учетом различных факторов.

Индекс рентабельности (Profitability Index, PI) может быть рассчитан с учетом данных из BIM и IoT для более точного прогнозирования доходов и затрат. Это позволяет оценить относительную эффективность проекта, выявляя ключевые факторы, влияющие на рентабельность. Машинное обучение также может помочь в этом процессе, анализируя различные сценарии и прогнозируя их влияние на PI.

Дисконтированный срок окупаемости (Discounted Payback Period, DPP) может быть оценен более точно с использованием данных IoT для динамического анализа денежных потоков. Машинное обучение может анализировать различные сценарии и прогнозировать влияние изменений на DPP, что позволяет более точно оценить риски и потенциальные выгоды.

Интеграция данных, полученных с помощью цифровых технологий, в традиционные методы оценки эффективности позволяет повысить точность и надежность прогнозов, что особенно важно в условиях высокой неопределенности и рисков. Это помогает инвесторам принимать более обоснованные решения и повышать устойчивость проектов.

Внедрение подобных технологий сталкивается с рядом вызовов, таких как высокая стоимость программного обеспечения, недостаток квалифицированных кадров и необходимость изменения подходов к управлению проектами. Успешное внедрение цифровых технологий в строительной отрасли требует не только технической подготовки, но и организационных изменений. Компании должны быть готовы к инвестициям в обучение персонала и адаптацию бизнес-процессов под новые условия. Это включает в себя создание условий для сбора и анализа больших объемов данных, а также интеграцию этих данных в существующие системы управления проектами.

В ближайшие годы ожидается дальнейший рост использования BIM, IoT и машинного обучения, особенно в регионах с развивающейся строительной отраслью. Технология становится неотъемлемой частью современного строительства, обеспечивая не только экономию, но и повышение качества и прозрачности проектов. Для успешного внедрения необходимо активное участие государства, бизнеса и образовательных учреждений, чтобы создать условия для массового применения подобных технологий.

Таким образом, цифровые технологии предоставляют новые инструменты для повышения эффективности строительных проектов. Их внедрение требует значительных усилий, но результаты могут быть весьма значительными, особенно в условиях высокой неопределенности и рисков. В будущем ожидается дальнейший рост использования этих технологий, что будет способствовать повышению качества и прозрачности проектов.



## ЛИТЕРАТУРА

1. IT-решение сокращает стоимость строительства // 1Build URL: <https://1build.ru/technologies/it-reshenie-sokrashhaet-stoimost-stroitelstva/> (дата обращения: 15.02.2025).
2. BIM-технологии существенно сократят стоимость строительства // Интернет-портал «Российской газеты» URL: <https://rg.ru/2016/04/20/bim-tehnologii-sushchestvenno-sokratyat-stoimost-stroitelstva.html> (дата обращения: 15.02.2025).
3. Постановление Правительства РФ от 5 марта 2021 г. N 331 «Об установлении случаев, при которых застройщиком, техническим заказчиком, лицом, обеспечивающим или осуществляющим подготовку обоснования инвестиций, и (или) лицом, ответственным за эксплуатацию объекта капитального строительства, обеспечиваются формирование и ведение информационной модели объекта капитального строительства» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Гарант. Информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/400424628/> (дата обращения: 15.02.2025).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.12.2022 №2357 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 5 марта 2021 г. № 331» [Электронный ресурс] // Гарант. Информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/405985239/> (дата обращения: 15.02.2025).
5. КамАЗ начал тестировать беспилотный грузовик // РИА Новости URL: [https://ria.ru/20191203/1561900168.html?rcmd\\_alg=&rcmd\\_id=1561900168](https://ria.ru/20191203/1561900168.html?rcmd_alg=&rcmd_id=1561900168) (дата обращения: 15.02.2025).

© Таскаев Евгений Викторович (taskaev.evgeny@bk.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА (НА ПРИМЕРЕ СЕВЕРНЫХ РЕГИОНОВ)

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF REGIONAL ECONOMIC GROWTH RESEARCH (USING THE EXAMPLE OF THE NORTHERN REGIONS)

V. Tikhomirova

*Summary.* The article investigates theoretical and methodological aspects of regional economic growth, focusing on the northern regions of Russia in the context of contemporary challenges, including the pandemic's aftermath, sanctions pressure, and the special military operation. Key factors influencing economic growth are analyzed, emphasizing theories and models of regional development, as well as the role of human capital. Particular attention is given to the specific features of economic growth in the social sphere of the northern regions. The paper presents a comprehensive analysis of the dynamics of gross regional product, labor force, and fixed assets in comparable prices for the period from 2010 to 2024. The application of the Cobb-Douglas production function made it possible to identify the contribution of various factors to the formation of economic growth in northern territories. Structural imbalances in the economy of northern regions and their impact on development sustainability are examined. Problems hindering economic growth, including dependence on extractive industries and the limited role of small and medium-sized enterprises, are explored. The author assesses the influence of demographic processes and migration flows on the formation of human capital in northern territories. The features of investment processes under sanctions pressure and their impact on the modernization of the economy of northern regions are revealed. Directions for improving state regional economic policy to ensure sustainable development of the northern territories are proposed, including measures to diversify the economy, develop infrastructure, and stimulate innovation activity.

*Keywords:* economic growth, northern regions, theory of regional economic growth, factors of economic growth, development of human capital, activation of investment processes, labor force, fixed assets.

**Тихомирова Валентина Валентиновна**

кандидат экономических наук,

старший научный сотрудник,

Институт социально-экономических и энергетических

проблем Севера, Коми научный центр, Уральское

отделение Российской академии наук, г. Сыктывкар

tikhomirova@iespn.komisc.ru

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию теоретико-методологических аспектов регионального экономического роста на примере северных регионов России в условиях современных вызовов, включая последствия пандемии, санкционное давление и специальную военную операцию. Проанализированы ключевые факторы, влияющие на экономический рост, с акцентом на теории и модели регионального развития, а также роль человеческого капитала. Особое внимание уделено особенностям экономического роста в социальной сфере северных регионов. В работе представлен комплексный анализ динамики валового регионального продукта, рабочей силы и основных фондов в сопоставимых ценах за период с 2010 по 2024 годы. Применение производственной функции Кобба-Дугласа позволило выявить вклад различных факторов в формирование экономического роста северных территорий. Рассмотрены структурные диспропорции экономики северных регионов и их влияние на устойчивость развития. Исследованы проблемы, сдерживающие экономический рост, включая зависимость от добывающих отраслей и низкую роль малого и среднего предпринимательства. Автором проведена оценка влияния демографических процессов и миграционных потоков на формирование человеческого капитала северных территорий. Выявлены особенности инвестиционных процессов в условиях санкционного давления и их влияние на модернизацию экономики северных регионов. Предложены направления совершенствования государственной региональной экономической политики для обеспечения устойчивого развития северных территорий, включающие меры по диверсификации экономики, развитию инфраструктуры и стимулированию инновационной активности.

*Ключевые слова:* экономический рост, северные регионы, теория регионального экономического роста, факторы экономического роста, развитие человеческого капитала, активизация инвестиционных процессов, рабочая сила, основные фонды.

В последние годы исследование экономики северных регионов России приобретает особую значимость. Эти территории обладают огромным ресурсным потенциалом, который может стать основой для устойчивого развития всей страны. Однако суровые климатические условия, удаленность от основных экономических центров и высокие издержки производства создают значительные препятствия для экономического роста данных регионов. Сложившаяся ситуация требует

глубокого анализа факторов, влияющих на региональное развитие, и поиска эффективных механизмов стимулирования экономической активности.

Современная экономическая ситуация характеризуется наличием целого ряда вызовов, оказывающих существенное влияние на развитие северных регионов. Пандемия COVID-19 привела к разрыву логистических цепочек и снижению деловой активности, что особен-

но болезненно отразилось на удаленных территориях с ограниченной транспортной доступностью. Введение экономических санкций против России усугубило положение северных регионов, ориентированных на экспорт сырьевых ресурсов. Начало специальной военной операции создало дополнительные сложности, связанные с перестройкой экономических связей и необходимостью адаптации к новым геополитическим реалиям. В этих условиях традиционные модели экономического развития северных территорий требуют существенной корректировки.

Целью настоящего исследования является анализ факторов экономического роста северных регионов России в период с 2010 по 2024 годы и оценка вклада человеческого капитала в региональное развитие. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: проанализировать динамику валового регионального продукта северных регионов; оценить изменения в структуре рабочей силы и основных фондов; применить производственную функцию Кобба-Дугласа для определения вклада различных факторов в экономический рост; выявить ключевые проблемы, сдерживающие развитие северных территорий; разработать рекомендации по стимулированию экономического роста с учетом региональной специфики.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе факторов экономического роста северных регионов с использованием современных методов экономико-математического моделирования. В работе впервые проведена оценка влияния человеческого капитала на экономическое развитие северных территорий в условиях современных вызовов. Предложенный подход позволяет не только выявить ключевые проблемы регионального развития, но и определить наиболее эффективные механизмы стимулирования экономического роста с учетом специфики северных регионов. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегий регионального развития и формировании государственной политики в отношении северных территорий.

Теоретические основы регионального экономического роста прошли значительную эволюцию от классических до современных концепций. Традиционные теории рассматривали экономический рост преимущественно через призму накопления физического капитала и увеличения трудовых ресурсов, тогда как современные подходы уделяют больше внимания качественным факторам развития. Кластерная концепция экономического развития, получившая широкое распространение в последние десятилетия, акцентирует внимание на территориальной концентрации взаимосвязанных компаний и институтов, что особенно актуально для северных регионов с их очаговым характером освоения терри-

торий. Данный подход позволяет учитывать специфику пространственного размещения производительных сил и формировать точки роста в условиях ограниченных ресурсов. Важно отметить, что для северных регионов характерны существенные ограничения в применении классических теорий экономического роста в силу особенностей природно-климатических условий и пространственного развития [4].

Для анализа экономического роста регионов, эффективным инструментом, позволяющим оценить вклад различных факторов производства в создание валового регионального продукта, является Производственная функция Кобба-Дугласа. Классическая форма данной функции выражается уравнением:

$$Y = A \times K^{\alpha} \times L^{\beta}$$

где  $Y$  — объем производства,

$K$  — капитал,

$L$  — труд,

$A$  — технологический коэффициент,

$\alpha$  и  $\beta$  — коэффициенты эластичности выпуска по капиталу и труду соответственно.

Для северных регионов адаптация данной функции требует учета специфических факторов, влияющих на производственный процесс в условиях Севера. В частности, необходимо принимать во внимание повышенные издержки на создание и поддержание инфраструктуры, более высокую стоимость рабочей силы, а также значительные затраты на энергоресурсы. Н.С. Гичиев в своих исследованиях подчеркивает необходимость модификации стандартной производственной функции для учета региональных особенностей, что позволяет получить более точные оценки факторов экономического роста [3]. Кроме того, для северных регионов особую значимость приобретает включение в модель показателей человеческого капитала, что отражено в работах Д.В. Шимановского [10].

При анализе экономического роста северных регионов ключевое значение имеет обоснованный выбор факторов производства. Традиционные факторы — труд и капитал — безусловно сохраняют свою значимость, однако в современных условиях их влияние трансформируется. Трудные ресурсы северных регионов характеризуются не только количественными, но и качественными параметрами, что обуславливает необходимость учета человеческого капитала как самостоятельного фактора производства. Человеческий капитал включает в себя образование, профессиональные навыки, здоровье и другие качественные характеристики рабочей силы, которые непосредственно влияют на производительность труда. В условиях северных регионов, где наблюдается отток населения и старение кадров, каче-

ство человеческого капитала приобретает особую значимость для обеспечения устойчивого экономического роста. Это подтверждается исследованиями С.А. Поповой, которая рассматривает человеческий капитал как ключевой фактор экономической безопасности [7]. Учитывая специфику северных регионов, в нашем исследовании особое внимание уделяется взаимосвязи между инвестициями в человеческий капитал и динамикой экономического роста.

Методологической основой настоящего исследования выступает подход Эдварда Денисона к анализу источников экономического роста, который позволяет выделить вклад отдельных факторов в общую динамику экономического развития. Данный подход предполагает декомпозицию экономического роста на составляющие, связанные с количественным изменением факторов производства и ростом их качественных характеристик [5]. Особое внимание в методологии Денисона уделяется оценке вклада человеческого капитала, что представляется особенно актуальным для северных регионов России, где качество трудовых ресурсов играет определяющую роль в условиях суровых природно-климатических условий. Применение данного подхода позволяет не только выявить основные драйверы экономического роста, но и оценить эффективность использования имеющихся ресурсов. Следует отметить, что методология Денисона не лишена определенных ограничений, связанных с трудностями количественной оценки качественных изменений факторов производства, однако она остается одним из наиболее комплексных инструментов анализа источников экономического роста.

Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики, включая сборники «Регионы России. Социально-экономические показатели» за соответствующие годы [11]. В работе использованы материалы региональных органов власти северных субъектов Российской Федерации, в частности, стратегии социально-экономического развития, отчеты об исполнении государственных программ и аналитические доклады о состоянии экономики. Важным источником информации стали данные Единой межведомственной информационно-статистической системы, которые позволили получить сведения о динамике валового регионального продукта, инвестициях в основной капитал, численности занятых, уровне образования населения и других показателях. Для обеспечения сопоставимости данных показатели в стоимостном выражении приведены к ценам базового года с использованием соответствующих дефляторов. При формировании информационной базы особое внимание уделялось обеспечению полноты и достоверности исходных данных, что потребовало в ряде случаев использования нескольких источников информации и их перекрестной проверки.

Исследование охватывает временной интервал с 2010 по 2024 годы, что позволяет провести анализ долгосрочных тенденций экономического развития северных регионов России в условиях меняющейся внешней среды. Начальная точка, 2010 год, выбрана в связи с тем, что к этому моменту экономика страны и ее северных территорий в значительной степени преодолела последствия мирового финансового кризиса 2008–2009 годов, формируя относительно стабильную базу для последующего роста. Анализ до 2024 года включает в себя оценку влияния современных вызовов, таких как пандемия COVID-19, усиление санкционного давления и проведение специальной военной операции. Для выявления устойчивых закономерностей и снижения влияния краткосрочных колебаний использовались данные с двухлетним интервалом. Основное внимание уделяется динамике валового регионального продукта, численности рабочей силы и стоимости основных фондов в разрезе отдельных северных регионов, используя доступные статистические данные за указанный период.

Анализ динамики валового регионального продукта (ВРП) северных регионов за период 2010–2022 гг. выявляет выраженную неоднородность, причем как по годам, так и между отдельными территориями. Суммарный ВРП по северным регионам показал уверенный рост с 4 913,9 млрд руб. в 2010 году до 21 451,0 млрд руб. в 2022 году. Однако эта динамика не была равномерной: после стабильного роста до 2018 года (до 12 783,8 млрд руб.) последовало снижение в 2020 году до 11 685,5 млрд руб., что, безусловно, связано с влиянием пандемии COVID-19 и падением цен на сырье. Восстановление к 2022 году оказалось весьма существенным. В региональном разрезе картина еще более контрастна. Ресурсодобывающие гиганты, такие как Ханты-Мансийский АО, продемонстрировали рост с 1 971,9 млрд руб. до 6 894,3 млрд руб., пережив при этом заметный спад в 2020 году (до 3 341,8 млрд руб.). Аналогичная, но еще более впечатляющая динамика наблюдалась в Ямало-Ненецком АО, где ВРП вырос с 782,2 млрд руб. до 5 350,2 млрд руб. с менее выраженным снижением в 2020 году. Регионы с более диверсифицированной экономикой, например, Республика Карелия, показали более плавный рост с 120,5 млрд руб. до 391,4 млрд руб., демонстрируя меньшую чувствительность к конъюнктурным колебаниям мировых рынков сырья.

Динамика численности рабочей силы в северных регионах за период с 2010 по 2022 год в целом характеризуется негативной тенденцией, что является одной из наиболее острых проблем для этих территорий. Суммарная численность рабочей силы снизилась с 3 851,7 тыс. чел. в 2010 году до 3 818,7 тыс. чел. в 2022 году. Интересно отметить, что снижение не было непрерывным; например, в 2016 году наблюдался временный рост до 4 137,3 тыс. чел., что может требовать дополнительно-



го анализа методологии сбора данных за этот конкретный год, поскольку общая тенденция скорее нисходящая. В период пандемии 2020 года численность рабочей силы снизилась до 3 966,4 тыс. чел., а к 2022 году продолжала сокращаться. Региональный анализ подтверждает эту тенденцию. Наиболее существенное сокращение численности рабочей силы зафиксировано в Мурманской области (с 488,2 тыс. чел. до 364,9 тыс. чел.) и Республике Карелия (с 348,4 тыс. чел. до 259,4 тыс. чел.). В то же время, в Ханты-Мансийском АО и Ямало-Ненецком АО численность рабочей силы оставалась относительно стабильной на протяжении большей части периода, что, вероятно, связано с потребностями крупных промышленных проектов. Этот факт подчеркивает зависимость демографической ситуации в этих регионах от инвестиционной активности в сырьевом секторе.

Стоимость основных фондов в северных регионах за период 2010–2022 гг. демонстрирует наиболее устойчивый и значительный рост среди всех рассматриваемых показателей, что прямо указывает на непрерывность и масштаб инвестиционных процессов. Совокупная стоимость основных фондов увеличилась с 14 830,8 млрд руб. в 2010 году до 54 200,8 млрд руб. в 2022 году. Примечательно, что этот рост сохранялся даже в наиболее сложные периоды. Например, с 2018 по 2020 год, в разгар пандемии, стоимость основных фондов выросла с 35 678,1 млрд руб. до 44 808,4 млрд руб., а к 2022 году достигла указанного значения. В региональном разрезе лидерами по абсолютному приросту являются, предсказуемо, крупнейшие сырьевые регионы. В Ханты-Мансийском АО стоимость основных фондов увеличилась с 6 382,6 млрд руб. до 18 847,8 млрд руб., а в Ямало-Ненецком АО — с 4 699,9 млрд руб. до 18 488,0 млрд руб. Значительный рост наблюдался и в других регионах, что свидетельствует об активном обновлении и расширении производственной и инфраструктурной базы Севера. Такая динамика отражает приоритетность инвестиций в капиталоемкие отрасли и инфраструктуру, необходимые для освоения и транспортировки природных ресурсов.

Комплексный анализ динамики ВРП, численности рабочей силы и стоимости основных фондов за период 2010–2022 гг. позволяет сделать ряд важных выводов о структурных особенностях экономики северных регионов. Во-первых, наблюдается явная зависимость роста ВРП от инвестиций в основной капитал, особенно в сырьевых регионах. Увеличение стоимости основных фондов, отражающее масштабные вложения в добывающую и транспортную инфраструктуру, напрямую коррелирует с высокими темпами роста ВРП в Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком АО. Во-вторых, несмотря на общую тенденцию сокращения численности рабочей силы, рост ВРП свидетельствует о повышении производительности труда. Это может быть связано как с технологическим

обновлением (рост основных фондов), так и с изменением структуры занятости. В-третьих, экономика Севера продемонстрировала определенную устойчивость к внешним шокам, таким как пандемия, что проявилось в быстром восстановлении ВРП после спада 2020 года и сохранении высокой инвестиционной активности.

Для комплексной оценки влияния факторов производства на экономический рост северных регионов был проведен анализ на основе производственной функции Кобба-Дугласа. Результаты расчетов, включающие динамику ВРП, численности рабочей силы и стоимости основных фондов, представлены в таблице 1.

Анализ экономических расчетов, представленных в таблице 1, показывает, что в период с 2010 по 2022 год наблюдается значительный рост ВРП как в целом по России (+239,0 %), так и по северным регионам (+336,7 %), что свидетельствует об общем экономическом развитии, хотя и с разной степенью интенсивности. При этом, в большинстве северных регионов наблюдается сокращение численности рабочей силы, что может быть обусловлено повышением производительности труда и структурными изменениями в экономике, однако в целом по России наблюдается незначительный рост (+0,3 %). Рост основных фондов также является значительным как по России (+356,1 %), так и по северным регионам (+265,3 %), что указывает на активные инвестиционные процессы. Следует отметить, что в некоторых регионах, таких как Ненецкий и Ханты-Мансийский автономные округа, наблюдается нулевая динамика или незначительное сокращение рабочей силы, что, возможно, связано с особенностями отраслевой структуры и демографическими процессами. Влияние человеческого капитала, неявно отраженное в производственной функции Кобба-Дугласа, проявляется в повышении эффективности труда, особенно в условиях сокращения рабочей силы, что подчеркивает важность развития образования и профессиональной подготовки [2]. Однако, несмотря на положительную динамику, северные регионы продолжают сталкиваться с проблемами, включая зависимость от добывающих отраслей, отток населения и ограниченность инфраструктуры, что требует разработки и реализации комплексной стратегии устойчивого развития.

Анализ вклада человеческого капитала в экономический рост северных регионов позволяет выявить значимые закономерности. Несмотря на сокращение численности рабочей силы, наблюдается повышение качественных характеристик человеческого капитала, что оказывает положительное влияние на динамику валового регионального продукта. Увеличение доли занятых с высшим образованием с 25 % до 32 % за исследуемый период свидетельствует о качественном улучшении структуры рабочей силы. Как отмечает Б.И. Алехин, по-



Таблица 1.  
Экономические расчеты по северным регионам  
на основе производственной функции Кобба-Дугласа  
(изменение в %, 2010–2024 гг.).

Год	Δ ВРП, %	Δ Рабочей силы, %	Δ Основных фондов, %
<b>Россия, всего</b>			
От 2010 к 2012	+47,1	+0,3	+36,6
2014	+70,7	-0,1	+57,4
2016	+84,9	+1,9	+98,1
2018	+124,3	+1,2	+118,5
2020	+132,5	-0,1	-42,1
2022	+239,0	+0,3	+356,1
<b>Северные регионы, всего</b>			
От 2010 к 2012	+25,7	-1,9	+22,7
2014	+45,1	-3,7	+49,8
2016	+84,7	+7,4	+103,2
2018	+160,3	+4,8	+140,3
2020	+137,9	+3,1	+202,9
2022	+336,7	-1,0	+265,3
<b>Республика Карелия</b>			
От 2010 к 2012	+33,4	-5,3	+12,7
2014	+58,6	-6,2	+32,4
2016	+93,7	-6,1	+71,7
2018	+149,6	-10,5	+89,2
2020	+167,7	-14,1	+196,3
2022	+224,6	-25,5	+232,2
<b>Республика Коми</b>			
2012	+35,3	-4,9	-90,7
2014	+35,9	-7,9	+91,6
2016	+54,7	-9,9	+144,9
2018	+88,0	-14,7	+169,8
2020	+73,4	-19,7	+240,4
2022	+175,2	-22,4	+280,2
<b>Архангельская область</b>			
От 2010 к 2012	+34,5	-3,2	+13,3
2014	+56,8	-6,6	+36,3

Год	Δ ВРП, %	Δ Рабочей силы, %	Δ Основных фондов, %
2016	+87,5	-10,0	+60,2
2018	+140,1	-13,0	+85,7
2020	+244,0	-14,0	+363,8
2022	+423,7	-20,9	+427,9
<b>Мурманская область</b>			
От 2010 к 2012	+21,6	-3,5	+62,3
2014	+40,7	-6,1	+95,6
2016	+82,4	-8,9	+136,2
2018	+123,7	-13,2	+155,4
2020	+239,8	-15,9	+239,5
2022	+392,5	-25,2	+321,7
<b>Ненецкий АО</b>			
От 2010 к 2012	+12,2	-2,6	+29,1
2014	+28,0	-3,4	+52,4
2016	+75,0	-	+137,8
2018	+119,2	-5,6	+198,8
2020	-20,8	-6,4	-22,9
2022	+675,6	-	+271,7
<b>Ханты-Мансийский АО</b>			
От 2010 к 2012	+37,2	-0,3	+24,7
2014	+45,0	-	+49,4
2016	+58,8	+0,3	+82,4
2018	+128,3	-	+108,1
2020	+69,4	-0,7	+148,0
2022	+249,3	-	+195,0
<b>Ямало-Ненецкий АО</b>			
От 2010 к 2012	+52,4	+6,0	+43,5
2014	+108,1	+3,3	+66,8
2016	+159,4	-0,3	+117,1
2018	+290,3	-3,4	+169,5
2020	+253,8	-6,4	+211,4
2022	+584,0	-5,7	+293,8
<b>Республика Саха (Якутия)</b>			
2018	+30,7	+2,0	+20,8

Год	Δ ВРП, %	Δ Рабочей силы, %	Δ Основных фондов, %
2020	+31,6	+2,4	+95,5
2022	+134,6	+3,1	+155,5
<b>Камчатский край</b>			
От 2010 к 2012	+23,6	-1,5	+37,2
2014	+41,4	-0,9	+65,3
2016	+91,0	-3,8	+157,2
2018	+155,2	-9,0	+175,9
2020	+187,0	-9,3	+344,2
2022	+247,1	-12,9	+449,8
<b>Магаданская область</b>			
От 2010 к 2012	+31,5	-2,9	+20,5
2014	+62,9	-7,7	+56,2
2016	+148,2	-11,4	+78,7
2018	+186,6	-13,7	+140,2
2020	+378,9	-16,0	+225,9
2022	+431,0	-18,1	+463,1
<b>Сахалинская область</b>			
От 2010 к 2012	+31,5	-1,0	+15,7
2014	+63,8	-2,0	+97,1
2016	+53,6	-3,3	+153,6
2018	+152,3	-4,9	+190,0
2020	+105,7	-4,8	+268,6
2022	+213,4	-5,3	+243,5
<b>Чукотский АО</b>			
От 2010 к 2012	+8,8	+5,8	+17,2
2014	+34,8	+7,1	+46,1
2016	+61,5	+3,9	+84,8
2018	+86,3	-2,6	+149,8
2020	+186,0	-2,6	+226,8
2022	+236,2	-6,2	+341,7

вышение уровня образования населения способствует росту производительности труда и, как следствие, увеличению темпов экономического роста [1]. В северных регионах эта взаимосвязь проявляется особенно ярко, учитывая специфику экономической деятельности в суровых природно-климатических условиях, требующих высокой квалификации работников.

Инвестиции в человеческий капитал в северных регионах имеют свою специфику [6]. Наблюдается тенденция к концентрации высококвалифицированных кадров в крупных городах и промышленных центрах при одновременном дефиците специалистов в отдаленных населенных пунктах. Это создает пространственную неравномерность в распределении человеческого капитала, что затрудняет его эффективное использование. Региональные различия в уровне заработной платы, качестве социальной инфраструктуры и возможностях профессионального развития определяют миграционные потоки квалифицированных кадров. Важно отметить, что в регионах с диверсифицированной экономикой вклад человеческого капитала в экономический рост выше, чем в регионах с преобладанием добывающих отраслей. Данный факт подтверждается исследованиями Д.В. Шимановского, который выявил положительную корреляцию между уровнем диверсификации экономики и эффективностью использования человеческого капитала [9].

Среди проблем, сдерживающих экономический рост северных регионов, особое место занимает демографический фактор. Отток населения, особенно молодежи и квалифицированных специалистов, в центральные и южные регионы страны приводит к сокращению трудового потенциала и ухудшению возрастной структуры населения. Данная тенденция наиболее выражена в Мурманской области, Республике Коми и Магаданской области, где сокращение численности рабочей силы за исследуемый период составило 8 %, 6 % и 7 % соответственно. Негативное влияние на экономический рост оказывает также высокий уровень износа основных фондов в ряде отраслей экономики, что снижает производительность труда и конкурентоспособность предприятий [8]. Недостаточное развитие транспортной и энергетической инфраструктуры увеличивает издержки производства и ограничивает возможности для реализации новых инвестиционных проектов.

Существенным барьером для экономического развития северных регионов является их высокая зависимость от добывающих отраслей и колебаний мировых цен на сырьевые товары. Монопрофильная структура экономики многих северных территорий делает их уязвимыми к внешним шокам и ограничивает возможности для устойчивого роста. Недостаточное развитие малого и среднего бизнеса, низкий уровень инновационной активности предприятий, а также административные

барьеры для предпринимательской деятельности также сдерживают экономическое развитие. Особую проблему представляет недостаточная эффективность механизмов государственной поддержки северных регионов, что проявляется в отсутствии системного подхода к решению накопившихся проблем и недостаточном учете региональной специфики при разработке и реализации федеральных программ. Преодоление указанных барьеров требует комплексного подхода, включающего меры по диверсификации экономики, развитию человеческого капитала и совершенствованию институциональной среды.

Проведенное исследование выявило ключевые факторы экономического роста северных регионов России за 2010–2024 годы. Несмотря на общий рост ВРП, многие регионы столкнулись с сокращением рабочей силы, что компенсировалось повышением производительности труда и увеличением инвестиций в основные фонды. Применение функции Кобба-Дугласа подтвердило значительное влияние основных фондов на экономический рост, подчеркнув также важность человеческого капита-

ла. Среди сдерживающих развитие факторов отмечены зависимость от добывающих отраслей, отток населения и недостаточно развитая инфраструктура.

Человеческий капитал играет решающую роль в обеспечении устойчивого экономического роста северных территорий. Повышение уровня образования и квалификации работников способствует росту производительности труда, компенсируя демографические потери. Для устойчивого развития северных регионов необходимо создавать благоприятные условия для привлечения квалифицированных кадров через повышение уровня жизни, развитие инфраструктуры и создание возможностей для профессионального роста. Важны также диверсификация экономики, поддержка малого и среднего бизнеса и совершенствование механизмов государственной поддержки с учетом региональной специфики.

Работа выполнена в рамках государственного задания НИОКТР «Проблемы роста экономики северных регионов в современной России». Рег. № ИКРБС: 1022041300233-5-5.2.1. Рег. № НИОКТР 125013001114-9

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Алехин Б.И. Человеческий капитал и рост региональных экономик // *Пространственная экономика*. — 2021. — Т. 17. — №. 2. — С. 57–80.
2. Асеева А.А. Оценка региональных компонент человеческого капитала // *Вестник Академии знаний*. — 2024. — №. 5 (64). — С. 62–66.
3. Гичиев Н.С. Анализ двухфакторной модели экономического роста на основе производственной функции Кобба-Дугласа // *Региональные проблемы преобразования экономики*. — 2022. — №. 3 (137). — С. 62–66.
4. Гичиев Н.С. Кластерная концепция экономического развития: теоретический аспект (обзор литературы) // *Региональные проблемы преобразования экономики*. — 2021. — №. 1 (123). — С. 35–46.
5. Красова Е.В. Экономический рост, производительность и человеческий капитал: поиск механизма взаимосвязи // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. — 2020. — Т. 9. — №. 3 (32). — С. 215–218.
6. Крюков В.А., Коломак Е.А. Пространственное развитие России: основные проблемы и подходы к их преодолению // *Научные труды Вольного экономического общества России*. — 2021. — Т. 227. — №. 1. — С. 92–114.
7. Попова С.А. Человеческий капитал как фактор экономической безопасности цивилизационного развития России // *Вестник Университета мировых цивилизаций*. — 2021. — Т. 12. — №. 1 (30). — С. 68–76.
8. Тихомирова В.В. Износ основных фондов рынка торговых услуг северных регионов // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. — 2024. — № 11 (часть 3) 2024. С. 419–427. URL: <https://vael.ru/article/view?id=3898> DOI: 10.17513/vael.3898.
9. Шимановский Д.В. Инновации как фактор экономического роста регионов России: эконометрический анализ // *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*. — 2022. — Т. 17. — №. 2. — С. 145–160.
10. Шимановский Д.В. Оценка взаимосвязи между величиной человеческого капитала и ростом экономики регионов Российской Федерации // *Вестник Прикамского социального института*. — 2021. — №. 1 (88). — С. 85–92.
11. Регионы России. Социально-экономические показатели // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 10.04.2025).

© Тихомирова Валентина Валентиновна (tikhomirova@iespn.komisc.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

# СРАВНИТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КИТАЙСКИХ И РОССИЙСКИХ СИСТЕМ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (МСФО)

Чжао Юйжань

Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
2757064039@qq.com

## BASED ON INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)

Zhao Yuran

*Summary.* Chinese Corporate Accounting Standards (CAS), which began to be implemented in 2007, were promulgated by the Ministry of Finance in February 2006 and gradually began to be implemented on January 1, 2007. China's new accounting standards are based on International Financial Reporting Standards, and the introduction of fair value is an important sign of the internationalization of China's accounting standards. However, there are still some differences compared to International Financial Reporting Standards.

*Keywords:* Chinese and Russian accounting systems, international standards, financial reporting.

*Аннотация.* Китайские стандарты корпоративного учета (CAS), которые начали внедряться в 2007 году, были обнародованы Министерством финансов в феврале 2006 года и постепенно начали внедряться 1 января 2007 года. Новые стандарты бухгалтерского учета Китая основаны на Международных стандартах финансовой отчетности, и введение справедливой стоимости является важным признаком интернационализации стандартов бухгалтерского учета Китая. Тем не менее, все еще существуют некоторые различия по сравнению с Международными стандартами финансовой отчетности.

*Ключевые слова:* китайские и российские системы бухгалтерского учета, международные стандарты, финансовая отчетность.

В декабре 2010 года произошло значимое изменение в правилах Гонконгской фондовой биржи. Эмитенты, правовая регистрация которых осуществлена на материковой территории Китая, получили возможность составлять финансовую отчетность, опираясь на стандарты учета, принятые на материке. В соответствии с этим решением компании, зарегистрированные на материковом Китае, также могут использовать для подготовки финансовой отчетности стандарты Гонконга или даже Международные стандарты финансовой отчетности, создавая тем самым мост между учетными системами и облегчая процесс финансового доклада для международных и местных инвесторов.

В этом контексте Чжан Вэйгоу, исполняющий роль основного бухгалтера в Китайском регулировщике ценных бумаг, был вовлечен в работу международного органа в качестве члена Комитета по толкованию, функционирующего при Совете по Международным Стандартам Бухгалтерского Учета. Его назначение, как первого китайца в данном органе, отражает расширяющуюся роль Китая в формировании глобальных бухгалтерских стандартов высокого качества и вносит вклад в создание унифицированных стандартов бухгалтерского учета МСФО, принимаемых во всем мире.

Концептуальная рамка бухгалтерского учета выступает в качестве фундамента, предоставляющего теоретическое обоснование для формирования, анализа и оценки специализированных стандартов учета. Определенная Советом по Международным Стандартам Бухгалтерского Учета (IASB), концептуальная структура IFR служит основой для подготовки и представления финансовой отчетности. Этот документ представляет собой ключевой инструмент для IASB, который способствует созданию и реформированию международных стандартов финансовой отчетности, направленный на улучшение их прозрачности, сравнимости и эффективности на глобальном уровне. Благодаря своей отделенности от конкретных стандартов и политик, концептуальная рамка обладает необходимой гибкостью, позволяя оперативно отвечать на новые вызовы и тенденции в учетной практике. Это обеспечивает ее способность вносить своевременные коррективы в ответ на эволюцию учетной среды, что, в свою очередь, помогает улучшать качество и отражение финансовой информации в отчетах.

Китайская система бухгалтерского учета характеризуется отсутствием формализованной концептуальной структуры, традиционно служащей теоретическим фундаментом для стандартизации учетных принципов. Вместо этого, роль концептуальной рамки выполняют

основные стандарты учета, которые установлены законодательством. Эти стандарты составляют основание правового регулирования бухгалтерского учета, описывая ключевые положения, касающиеся подготовки финансовой отчетности, принципов учетной оценки и других аспектов финансовой информации.

Включенные в бухгалтерское законодательство Китая, эти основы приобретают силу юридически обязательных требований, что обеспечивает строгость и соблюдение установленных норм. Такой подход отражает специфику национального учета и предоставляет юридическую уверенность в обязательности применения данных стандартов в процессе формирования и представления финансовой отчетности в Китае.

Основной задачей действующей системы стандартов в области бухгалтерского учета является оказание руководства при разработке детализированных учетных стандартов, а также предоставление основополагающих принципов для адресации учетных вопросов, которые пока не получили широкого распространения в стандартизированном виде. В этой связи, сравнивая с концептуальной структурой Международного совета по стандартам бухгалтерского учета (IASB), текущий китайский подход может показаться менее гибким и не настолько оперативным в адаптации к изменениям учетной среды.

Публикация в 2014 году пересмотренных Основных стандартов бухгалтерского учета предприятий стала знаковым событием, поскольку отразила стремление учесть международные учетные принципы и тенденции. Однако для того, чтобы оценить способность этих стандартов выполнять функции полноценной концептуальной базы, необходимо дать пройти определенному времени. Только практика и последующие анализы позволят определить, насколько эффективной окажется их роль в стабилизации бухгалтерского учета и внесении необходимой ясности в обработку финансовых данных на предприятиях.

Раскрытие информации о сделках с аффилированными лицами обладает высокой значимостью для аналитиков и регуляторов, преследующих цель обеспечения прозрачности финансовых операций компании и защиты ее активов от манипуляций со стороны менеджмента или аффилированных лиц. Это критически важно для полного понимания экономических процессов внутри корпорации и для недопущения злоупотреблений, связанных с конфликтом интересов.

С введением обновленных бухгалтерских стандартов в Китае в 2007 году было установлено ключевое различие с Международными стандартами финансовой отчетности (IFRS) в плане необходимости раскрытия дан-

ных об ассоциированных сторонах. В отличие от IFRS, китайские стандарты наложили более строгие требования к раскрытию информации, не делая исключений для предприятий под государственным контролем, что означает обязанность предприятий более полно информировать о своих ассоциированных сторонах, независимо от их структуры владения.

В то же время, международные регулирования, представленные в IAS 24 «Раскрытие информации о связанных сторонах», допускают исключения из некоторых требований к раскрытию для государственных компаний. Таким образом, международный подход позволяет государственным предприятиям, в определенных случаях, смягчать степень раскрытия информации о связанных сторонах, тем самым облегчая регуляторное бремя и рефлексируя на специфические условия операционной деятельности таких компаний.

В контексте регулирования раскрытия информации о связанных сторонах, предприятия, находящиеся под государственным контролем и имеющие определенные льготы в плане раскрытия информации, не освобождены от обязанности предоставлять сведения о важных аспектах их взаимодействия с государственными органами власти. Это включает в себя необходимость раскрывать наименование соответствующего государственного органа и характеристику отношений с ним, а также подробности о каждой значительной транзакции и тщательной оценке всех значимых операций после их агрегации. Детализация требуемой информации помогает обеспечивать прозрачность воздействия государства на экономическую активность предприятий и борьбу с возможным использованием властных полномочий в корыстных целях.

Согласно китайскому Стандарту бухгалтерского учета №36, который касается раскрытия информации о связанных сторонах, уточняется особый статус предприятий, находящихся под управлением государства. В этом отношении, если такое предприятие не имеет других связанных сторон, оно не подпадает под определение «связанной стороны» в том смысле, в каком это понятие применяется к негосударственным компаниям. Это разграничение существенно влияет на объем информации, который такие предприятия обязаны раскрыть в соответствии с китайскими учетными стандартами.

Операции, проводимые между государственно-контролируемыми предприятиями, в соответствии с китайскими учетными стандартами, не классифицируются и не раскрываются как транзакции со связанными сторонами. Такая методология получила одобрение и признание со стороны Международного совета по стандартам бухгалтерского учета (IASB). Более того, китайская сторона выступила с инициативой к IASB о пересмотре Меж-



дународного стандарта финансовой отчетности (IFRS) 24 в контексте конкретики регулирования в Китае.

Отчет компании KPMG, выпущенный в 2011 году, указывает на то, что реформы в IASB уже привели к изменениям в стандарте IFRS 24, в результате которых он стал больше совпадать с учетными стандартами, принятыми в Китае, в частности, с Китайским стандартом бухгалтерского учета №36, касающимся раскрытия информации о связанных сторонах. Эти изменения подчеркивают тенденцию к сближению международной и национальной бухгалтерской практики и подтверждают важность и взаимное влияние таких реформ.

Анализируя траекторию развития международных и китайских стандартов бухгалтерского учета, особое внимание привлекает процесс гармонизации IFRS 24 и китайского стандарта CAS № 36. Пересмотр этих регулятивов отражает растущее влияние Китая на мировом экономическом арене, включая сферу бухгалтерского учета. Китай стремится принимать более активное участие в моделировании глобальных учетных политик, учитывая свой значительный экономический потенциал и амбиции лидерства в определении бухгалтерских стандартов.

В своей речи 2011 года председатель IASB Ганс Хугверфт подчеркнул открытость ИАСБ в отношении активного вклада Китая в процесс разработки глобальных учетных стандартов. Он выразил поддержку Китаю в разработке международных бухгалтерских стандартов и признание необходимости учета особенностей китайской бухгалтерской практики в международном контексте.

Это сближение стандартов не только отражает общемировую тенденцию к унификации бухгалтерского учета для содействия прозрачности международной экономической деятельности, но и подчеркивает стремление Китая способствовать собственному экономическому прогрессу путем интеграции с глобальной финансово-учетной системой.

Согласно IFRS 13, опубликованному в 2012 году, справедливая стоимость определяется как цена, по которой может быть выполнена сделка по продаже актива или передача обязательства в рамках упорядоченного рыночного процесса на день оценки. Данное определение подчеркивает рыночный характер измерения, указывая на то, что оценка не основывается на мере оценки индивидуального субъекта. Это является ключевым моментом: интенции субъекта относительно дальнейшего владения активом или выполнения обязательств не релевантны для определения их справедливой стоимости.

Китайские новые стандарты бухгалтерского учета предлагают аналогичное определение, рассматривая

справедливой стоимостью ту сумму, на которую активы могут быть обменены или обязательства могут быть погашены добровольно между информированными и согласованными сторонами в рамках справедливой сделки. Этот подход к определению справедливой стоимости нацелен на утверждение понимания справедливой стоимости как меры, привязанной к рыночным условиям, и не зависящей умышленно от уникальных обстоятельств отдельных сторон.

Приверженность к одному из ключевых принципов оценки — рыночности — отражает стремление Китая к согласованию своих учетных стандартов с международными. Это также говорит о глобализации финансовой отчетности и об усилиях обеспечения сопоставимости финансовой информации на международном уровне.

В рамках обновления учетных стандартов в 2014 году был введен Стандарт №39, касающийся оценки справедливой стоимости, который в значительной степени адаптирован по определению, данному Советом по международным стандартам бухгалтерского учета (IASB). Однако при детализации положений относительно раскрытия информации и процедур измерения бухгалтерских элементов заметны расхождения между китайскими учетными стандартами и международными стандартами финансовой отчетности (IFRS).

А именно, в то время как международная практика склоняется к широкому использованию оценки на основе справедливой стоимости, китайские регуляторы рекомендуют предприятиям придерживаться исторической модели затрат в качестве основного метода для оценки бухгалтерских элементов. Подход на основе справедливой стоимости предусмотрен к применению в Китае лишь в случаях, когда уникальные экономические обстоятельства и рыночные условия делают его адекватным для конкретных активов или операций.

Сохранение исторической стоимости как преобладающего принципа для измерения бухгалтерских позиций в китайском учете отображает стремление к стабильности и предсказуемости в учетной политике, что может быть мотивировано историческим и культурным контекстом или стратегическими соображениями финансовой устойчивости в условиях экономических колебаний.

В современном международном финансовом сообществе идет активная дискуссия относительно предпочтительных методологий формулирования стандартов бухгалтерского учета. С одной стороны, стоят принципы Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), с другой — нормативно-ориентированные Общепринятые стандарты бухгалтерского учета США (US GAAP). Они подвергаются всестороннему сравнению, чтобы выявить их взаимные преимущества и практиче-

скую применимость, однако данные аспекты выходят за рамки данной статьи.

Важно отметить уникальные отличия стандартов бухгалтерского учета Китая, которые, как и МСФО, основываются на принципах, предоставляя при этом большую гибкость и возможность к профессиональному суждению. Это видно на примере Китайского стандарта бухгалтерского учета №8, посвященного учету обесценения активов. Он отражает подход, сосредоточенный на принципах, в отличие от МСФО 36, который более нормативен.

Согласно китайскому стандарту 8, длительная обесценение активов не допускается. Между тем, международный стандарт МСФО 36 предписывает, что если восстанавливаемая стоимость активов возрастает благодаря изменениям в оценочных прогнозах, то ранее признанные убытки от обесценения, кроме гудвилла, можно обратно списать. Такие различия винципов и правил, применяемых в разных юрисдикциях, подчеркивают глобальную многообразие подходов к бухгалтерскому учету и финансовой отчетности.

Разнообразие в методологиях бухгалтерского учета и финансовой отчетности между странами порой приводит к комплексным проблемам сопоставимости данных. Пропась между китайскими стандартами бухгалтерского учета и Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) проиллюстрировать здесь подробно не представляется возможным из-за лимитации объема статьи. Тем не менее, существует ряд аспектов, вызывающих различия в данных стандартах, что заслуживает внимания.

Возникающая сложность в сопоставимости финансовой отчетности между Китаем и международными практиками может быть связана не только с языковыми барьерами в переводе и интерпретации стандартов, но и с фундаментальными различиями в принципах, лежащих в основе учета. Еще одним фактором служит фактическая реализация; новые стандарты могут быть приняты в теории, но практическое применение требует времени для полной адаптации и часто выявляет новые тонкости и проблемы.

На уровне практического использования, как явные, так и неявные различия между стандартами могут привести к созданию финансовых отчетов, которые несут в себе уникальные социальные, культурные и экономические отличия. Эти отличия отражают глубинные национальные особенности и могут влиять на интерпретацию и оценку финансовых результатов организаций.

В свете означенных дифференциаций понимание контекста, в котором разрабатываются и применяются

учетные стандарты, становится не менее важным, чем знание самих стандартов. Эффективность финансовой отчетности зависит от учета всех этих факторов, а стремление к универсализации и гармонизации стандартов продолжает оставаться глобальной задачей для мирового экономического сообщества.

Китайские стандарты бухгалтерского учета и Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) имеют свои особенности относительно архитектуры концептуальных основ, области применения оценок справедливой стоимости и других ключевых параметров. Такие различия являются отражением уникальной бухгалтерской среды в Китае, формируемой широким спектром культурных, социальных, политических и экономических условий.

Международное финансовое сообщество, включая Международный совет по стандартам бухгалтерского учета (IASB), стремится к глобальному признанию и принятию МСФО. В этой мировой стратегии Китай играет ключевую роль, учитывая его статус второй по величине экономики. Однако ассимиляция международных норм и китайской практики бухгалтерского учета порождает уникальный набор вызовов, обусловленных нуждами и условиями, специфичными для Китая.

Каждый пересмотренный стандарт, вызывающий различия между китайскими стандартами и МСФО, неизменно подвергается воздействию особенностей китайской политической, социальной и экономической среды. Эти влияния оказывают силу на формальные и субстанциальные характеристики стандартов. Напряжение между глобализацией стандартов и местными особенностями приводит к ситуации, в которой IASB и Китай ищут взаимоприемлемые пути сотрудничества и сближения своих бухгалтерских систем.

Адаптируя МСФО к местным условиям, Китай не только создает предпосылки для взаимной совместимости норм, но и усиливает свой голос на международной арене, стремясь влиять на Международный стандарт финансовой отчетности. В контексте своего экономического возвышения Китай ожидает, что его нацеленность на интеграцию с МСФО будет способствовать учету национальных преимуществ в процессе разработки и внедрения международных стандартов бухгалтерского учета.

Компаративный анализ бухгалтерского учета в Китае и России в рамках приведения в соответствие с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) выявляет ряд важных тенденций и отклонений, характерных для каждой из систем в условиях глобализации учетных процедур.

Оба стремятся к интеграции с МСФО, что выражается в принятии принципов справедливой стоимости и усилении прозрачности отчетности. Стремление к гармонизации, однако, не исключает сохранения индивидуальных подходов и адаптаций, основанных на уникальных для каждого государства социально-экономических факторах.

Конкретно, Китай проявляет активное содействие в формулировании международных норм, нацеленных на рефлексию специфических требований китайской экономической среды. Это включает в себя подробное раскрытие информации о взаимосвязях с аффилированными сторонами и адаптивное использование оценки по справедливой стоимости.

Тем временем Россия тоже следует пути приближения к международным учетным стандартам, но процесс адаптации происходит с заметными трудностями. Процесс замедлен экономическими особенностями и особенностями регулирования на уровне государственного законодательства. Регулятивные рамки России более консервативны и предполагают жесткую привязку к национальным стандартам, что делает процесс адаптации к глобальным бухгалтерским изменениям относительно менее гибким, по сравнению с китайским подходом.

Так, несмотря на глобальную цель гармонизации бухгалтерской отчетности и практик, Китай и Россия идут по этому пути с различной скоростью и степенью готовности к принятию международных изменений, что заслуживает детального исследования в разрезе каждого индивидуального контекста.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Робин, А. Относительные критерии стимулов: характеристики бухгалтерского дохода четырех стран Восточной Азии [J]. Журнал бухгалтерского учета и экономики, 2003 (36): 235–270.
2. Бенстон, Г. Дж., Бралич, М. И. Вагенхофер, А. Стандарты, основанные на принципах, по отношению к правилам: практика установления стандартов Совета по стандартам финансового учета США [J]. АССА, 2006, 42 (2): 165–188.
3. Бухгалтерская фирма Deloitte (2006), Новые стандарты бухгалтерского учета Китая: Сравнение текущих китайских стандартов МАСАР и международных стандартов финансовой отчетности (август): Исамель, М, Сяо, J.Z и Рап, А.Х (2007). С. 6–10.
4. E ICAS Шотландский институт дипломированных бухгалтеров. Реформа бухгалтерского учета Китая: на пути к глобальной системе, основанной на принципах, 2010 год. С. 6–10.
5. Бухгалтерская фирма КРМГ. Обзор общепринятых стандартов бухгалтерского учета нового Китая: различия между общепринятыми стандартами бухгалтерского учета в старом и новом Китае и их сближение с международными стандартами финансовой отчетности, 2011, 9. С. 1–2 (Второе издание).
6. Как предприятиям следует справиться с отменой запрета на долгосрочную амортизацию активов? Доказательства из Китая. Государственная политика, 2010 (29): 424–438.

© Чжао Юйжань (2757064039@qq.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

## СОВЕТСКОЕ ПРАВО В ПОНИМАНИИ ВЕДУЩИХ СОВЕТСКИХ УЧЕНЫХ-ТЕОРЕТИКОВ

### SOVIET LAW IN THE UNDERSTANDING OF THE LEADING SOVIET THEORETICAL SCIENTISTS

**A. Gamalei**

*Summary.* The article reveals the different views of legal scholars of the late 1970s on the concept of «Soviet law», most of whom, for various reasons, proposed to correct the existing concept of «law» by introducing separate elements into it, and only a few stated the need for its qualitative revision.

*Keywords:* Soviet law, socialist states, law, normative approach, Soviet lawyers.

**Гамалей Артем Александрович**

кандидат юридических наук, доцент, Российский государственный университет правосудия имени Лебедева (ДВ филиал) (г. Хабаровск)  
a.a.gamaley@mail.ru

*Аннотация.* В статье раскрываются различные взгляды ученых-юристов конца 1970-х годов на тему понятия «советское право», большинство из которых, в силу различных причин, предлагали скорректировать уже имеющееся понятие «право», внося в него отдельные элементы, и лишь немногие заявляли о необходимости его качественной переработки.

*Ключевые слова:* советское право, социалистические государства, право, нормативистский подход, советские юристы.

**XX** век стал периодом мировых войны, революций, великих научных открытий. В рамках изучения теории государства и права именно в XX веке появляется новый тип государства — социалистическое. И хотя в условиях политических потрясений 1990-х годов, распада Советского Союза многие государства данного типа изменили вектор своего развития, отказавшись от идей социализма, их опыт, а также сохранение государств подобного типа в мире вызывает интерес исследователей к заявленной теме.

Естественно, что на территории социалистических государств формировалась и своя система права. Так, в Советской России с 1917 по 1991 годы существовала собственная, самостоятельная правовая система — советское право. На протяжении всего периода развития СССР ученые-теоретики обсуждали вопросы о понимании советского права, рассуждали о возможности существования вариативности в определении термина «советское право», писали научные труды о сущности и основных чертах советского права в период социализма. В конце 1970-х годов полемика по данным вопросам приобрела качественно новое, открытое обсуждение, в том числе и на страницах юридических журналов. Данный факт, с одной стороны, свидетельствовал о наличии накопленного материала по данному вопросу, который нуждался в осмыслении и уточнении, а с другой стороны — показывал и наметившийся кризис в советской юридической науке, когда ввиду расширения прав гражданина и медленного продвижения по линии «строительства коммунизма» дискуссии о роли и понимании

советского права в условиях развитого социализма приобретали актуальное значение.

О том, какие взгляды на «советское право» имели место быть у ведущих юристов 1970-х годов, можно обнаружить, анализируя работу научного круглого стола на тему «О понимании советского права», материалы которого были опубликованы в журнале «Советское государство и право» в 1979 году [1]. Именно анализ выступлений ученых-юристов на данном мероприятии, предпринятый впервые, и стал целью данной работы, чтобы показать вариативность понимания термина «советского права», и его развития уже в советский период.

Тема понимания «советского права» имеет важное значение, поскольку от этого зависит подход к целому ряду теоретических и практических проблем советской системы. Ведь то, что право не тождественно законодательству, стало понятно лишь в XX веке. Среди ученых-юристов советской страны не было никого, кто отрицал бы позитивное значение традиционного, установившегося еще в 1930-е годы определения права, которое подчеркивало существенные черты права и правильно ориентировало правоприменительную деятельность. Вместе с тем у определения были и слабые места, и это было особенно заметно, когда его пытались выдать за единственно возможное и правильное, что для советской правовой системы было вполне естественным, так как данной системе была чужда альтернативность во всех сферах [2].

Однако советские ученые-юристы постепенно сошли во мнении, что наличие иных определений не мо-



жет быть препятствием для других, поскольку классическое определение права не удовлетворяет философов и социологов. Так, советские философы отмечали невозможность ограничиться выбором какого-то единственного способа описания изучаемого объекта, хотя советская юридическая наука в практико-прикладных целях стремилась к однозначному определению всех понятий и категорий, содержащихся в нормах права.

Советский юрист В.И. Туманов признавал, что право также имеет свойство меняться в ходе исторического процесса. В условиях развитого социализма он считал необходимым выработать новое определение советского права, в котором бы отразились черты нового советского общества. В многотомном издании «Социалистическое право» определение права брало в качестве центрального элемента нормы, систему норм, установленную государством, согласно которой под правом понимается совокупность системы норм права, правил поведения, установленных или санкционированных государством, для объективного и субъективного права [3. С. 46].

Этот нормативистский подход уже в 1970-е годы подвергался критике, поскольку в общепринятом определении не упоминалось о правах гражданина. Они были скрыты за понятием «норма права», и создавалось впечатление об их октроированном характере. А ведь уже в 1970-е годы признали, что наряду с нормами и принципами правовой статус гражданина есть самостоятельный компонент права.

Причина невнимания к правам гражданина заключалась в том, что марксизм-ленинизм критиковал доктрину естественного права за то, что при рождении права в ее изображении выступали идеалистическая, метафизическая категории, как нечто вечное и неизменное, предшествующее социальной организации. Но в условиях же возрастания роли права, в 1970-е годы, наблюдалось и повышение внимания к правам и свободам личности (Конституция СССР 1977 года). Это, в свою очередь, привело к изменениям в правопонимании, в определении «советского права».

Определенная проблема советской юридической науки, советского периода, состояла в том, что понятие права и определение права в научных работах смешивались. Так, например, как заявлял И.Е. Фарбер, юридический смысл права определялся советскими юристами как норма, или как правоотношение, или как права народа и гражданина; социологическая трактовка права — как притязание, требование класса или права человека; в философском смысле право определялось как мера свободы и с учетом его аспектов. Расширение понятия «право» данный исследователь считал недопустимым, приводя в пример слова В.И. Ленина о том, что эклектическая погоня за полным перечнем отдельных призна-

ков определяемого явления и отдельных фактов есть свидетельство элементарного непонимания того, что такое наука. Поэтому в новое понятие советского права И.Е. Фарбер предлагал ввести лишь заботу о человеке и воспитание дисциплины.

Его оппонент А.М. Васильев, признавая на круглом столе качество проводимых исследований в области разработки понятия «советское право», когда право изучается и со стороны нормативности, и со стороны правовых отношений, и как момент юридической практики, предлагал подключить к разработке этого определения историков, специалистов отраслевых юридических дисциплин с целью всестороннего изучения данного явления. А.М. Васильев с уверенностью заявлял, что познанию права не может быть поставлен предел, так как всегда обнаруживаются новые подходы к изучению его сущности. «Логика прогресса наших знаний о праве такова, что в процессе познания один из аспектов права выдвигается на первое место, но это не означает, что понятие права представлено только в одном аспекте» [4. С. 192]. В результате он предлагал согласиться на наличие уже имеющихся определений права, и давал возможность для появления иных, отказываясь от единого определения данного термина. Поскольку «общее определение права не может даваться только с позиции «чистой» теории. Оно должно быть и практичным в глубоком смысле данного слова, быть «работающим» определением, удовлетворяющим потребности всей правовой науки, каждой ее отрасли и юридической практики, формирующим осознанное отношение членов общества к праву» [4. С. 192].

Но проблема определения советского права состояла в том, что несмотря на устаревание имеющегося с 1930-х годов термина, юристы-теоретики опасались предлагать свой собственной фундаментальный термин, который мог бы противостоять уже существующему, а занимались лишь уточнениями частного характера или предлагали иные формулировки, которые не меняли сути имеющегося. Подобная осторожность была объяснима сложившейся еще в 1930-е годы командно-административной системой управления, когда под угрозой ареста ученые всех наук вынуждены были приспособляться под имеющиеся лозунги, утвержденные правительством и партией концепции, что приводило к развитию научного знания вглубь проблемы, даже если изначально тезис был неверным.

Поэтому не случайно понятие «право», одобренное на Втором всесоюзном совещании правоведов, в котором были отражены основные признаки, характеризующие советское право как со стороны классово-социальной сущности и назначения, так и со стороны его структуры, получило официальное утверждение и вошло во все учебники по юриспруденции, во все доклады по дан-



ной теме. Поэтому отдельным лицам, представляющим государственные органы, изменение данного определения права могло казаться неким вольнодумством. Например, представитель Министерства юстиции СССР И.С. Самощенко считал, что даже при условии того, что право — это сложное явление, его определение может быть лишь единством многих определений. Поэтому его усовершенствование возможно лишь в какой-то мере, но не путем внедрения «широкого» подхода к пониманию права, так как в таком случае он станет отходом от уже сложившегося качественного определения [5. С. 67].

Консервативных взглядов на понятие «право» придерживался и А.Ф. Черданцев, представляющий Свердловский юридический институт. Он однозначно заявил, что существующее понятие «право» в целом адекватно отражает то явление, которое принято считать правом в объективном смысле, поскольку это понятие в полной мере соответствует взглядам основоположников марксизма-ленинизма и отвечает политике КПСС, советского государства и практическим нуждам правоохранительных органов, способствует укреплению правопорядка в обществе, и поэтому не нуждается в коренном переосмотре.

Но условия зрелого социалистического общества, которым оно считалось в 1970-е годы, характеризующийся высоким уровнем социально-экономической и духовной зрелости, морально-политическим единством народа, углублением социалистической демократии, требовали и усовершенствования правового регулирования социальных отношений, повышения престижа права, закона в обществе. Поэтому существующее понятие «советского права» нуждалось в переработке, и это многие понимали либо вынуждены были принимать.

Так, признавая произошедшие в советском обществе изменения, В.П. Казимирчук указывал на переакцентровку функций права. В результате перед советскими исследователями возникли новые объекты исследования, которые стали изучаться не с описательной стороны, а с использованием программирования, а это в свою очередь приводило и к переменам в терминологическом аппарате.

О невозможности ограничить число определений одного и того же явления заявлял юрист Б.Л. Назаров. Ведь одну и ту же истину, писал он, возможно раскрыть разными способами, а в условиях распространения идей о преодолении однозначности традиционно установившихся юридических понятий и их определений существует необходимость многопланового познания правовых явлений как важного методологического средства повышения степени зрелости юридической науки. Проблему в определении советского права Б.Л. Назаров

видел в том, что на протяжении многих лет в советской юридической науке бытовал тезис, согласно которому идея несвободности права как совокупности или системы правовых норм объявлялась несовместимой с принципом законности. Такая необоснованная оценка относилась и к характеристике правовых норм и правовых отношений как внутренней связи права в целом, и это с учетом концептуальности указанных правовых явлений. В результате Б.Л. Назаров предложил рассматривать социалистическое право как систему взаимосвязанных и внутренне согласованных прав и обязанностей, представляемых собой установленные государством одинаковые масштабы (правовые нормы), примененные к различным лицам (правовые отношения) и выражающие обусловленную экономическим строем общества волю и интересы всех трудящихся во главе с рабочим классом. Ведь, по его мнению, трактовка права как единства правовых норм и правовых отношений подтверждалась анализом связи этих явлений, взятых в указанном концептуальном контексте, под углом зрения важных требований высокоорганизованных, в высшей степени автономных социальных систем.

Взгляда на необходимость создания нового определения права придерживался С.З. Зиманов, который считал, что в новых условиях, когда произошло возрастание роли права в государственной и общественной жизни, обогащение и расширение социально-политического содержания общественной функции права необходимо. Но говоря об изменениях в содержании права, исследователь отмечал возможность не менять его главного критерия как совокупности общеобязательных норм, путем введения в понятие новых признаков и дополнений, например, охраны прав личности, меры свободы, урегулирования распределения социальных благ. В результате содержание понятия права расширится, а его главная характеристика как системы (совокупности) норм останется неизменной.

Иное понятие права на круглом столе предоставил представитель Белорусского государственного университета С.Г. Дробязко, который связал правильное понимание права с особенностями бытия и своеобразием отношений с другими общественными явлениями и процессами в качестве регулятора общественных отношений в той или иной сфере. Право, считал он, существует в законодательстве, в правосознании, в поведении. Причем каждая из данных форм бытия достаточно самостоятельна, но лишь в единстве проявляется содержание права, его сущность и природа. И вследствие чего он предложил следующее определение: советское право — это объективно обусловленное в конечном счете материальными условиями жизни общества система научно обоснованных, систематизированных обязательных норм, установленных социалистическим государством, выражающих государственную волю и руководимого

рабочим классом всего советского народа, его полнота, отражающих его правосознание и служащих гармоничному сочетанию личных и государственных интересов путем осуществления системного урегулирования наиболее важных общественных отношений с целью построения коммунизма; норм, регулируемых благодаря социалистическому правосознанию, правомерному поведению субъектов права, организационной и воспитательной деятельности советской политической системы и специальным правообеспечительным гарантиям общенародного государства [6].

Таким образом, внимательно анализируя возникшую в конце 1970-х годов дискуссию о понятии права и его определении, можно констатировать, что нормативную природу права (если иметь в виду государственную обеспеченность нормативности) никто из исследователей не опровергал, все ученые лишь говорили, что нужно углублять социальные стороны данного явления. В то же время дискуссия остановилась на вопросе о расширении понятия «право» или сохранении узкого его понимания. В этой связи многие были против расширения, отдельные исследователи предлагали обратиться к практике, к судебным процессам 1970-х годов, приводя в пример тот факт, что работники местных государственных органов пытались давать народным судам указания, в каком направлении решать дело, порою руководствуясь ложной идеей справедливости, которая в понимании отдельного должностного лица отождест-

влялась с его собственными представлениями о том, что справедливо, а что нет. И, как следствие, консерваторы доказывали, что, если включить в понятие «право» указание на требование справедливости, не закрепленное в нормах, на практике это приведет к некоторым непредвиденным (нежелательным) последствиям.

Таким образом, анализ полемики по вопросу о «советском праве» позволил увидеть, что понятие права в советский период рассматривалось в широком и узком значении. Но широкое понятие поддерживалось многими, так как его использование было свойственно и всем европейским государствам, где были распространены различные модификации естественно-правовых теорий. Проблема состояла в том, насколько широкое понимание права применимо к социалистическому праву, целью которого является управление обществом.

И хотя единого мнения по термину «советское право» участники круглого стола не выявили, он позволил не только обменяться мнениями, а дал толчок к появлению новых подходов к познанию права, в частности применения новых научных методов к новым теоретическим концепциям 1980–1990-х годов. В результате в советской юридической науке начался новый этап познания правовых явлений исследования различных сторон права и его воздействия на общественную жизнь, исследованию социальных, идейных и политических источников, которые порождают право.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. О понимании советского права // Советское право. — 1979. — № 7. — С. 56–74.
2. Кечекьян С.Ф. О системе советского социалистического права // Советское государство и право. — 1946. — № 2. — С. 41–50.
3. Лысенков А.В. Нормы и принципы советского уголовного права в период нэпа и строительства основ социализма // Юридические исследования. — 2016. — № 7. — С. 29–36.
4. Оль П.А., Сальников М.В. Правопонимание как объект научного познания // Юридическая наука: история и современность. — 2019. — № 4. — С. 180–194.
5. О понимании советского права // Советское право. — 1979. — № 8. — С. 48–77.
6. Теоретические и практические проблемы правопонимания: сб. тр. — М.: Изд-во РГУ, 2010. — 492 с.

© Гамалей Артем Александрович (a.a.gamaley@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

# ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ АВТОНОМНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК НОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННО ПРАВОВАЯ ФОРМА ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

**Иванов Лев Николаевич**

Аспирант, Московский государственный юридический  
университет имени О.Е. Кутафина  
ivalevnik@bk.ru

## DECENTRALISED AUTONOMOUS ORGANISATION AS A NEW ORGANISATIONAL AND LEGAL FORM OF A LEGAL ENTITY

**L. Ivanov**

*Summary.* The article studies the phenomenon of decentralised autonomous organisation (DAO, DAO) as a potential new organisational and legal form of an economic entity due to the development of digital technologies and the spread of distributed information systems. On the basis of the analysis of essential characteristics of DAO, such as decentralisation of management, absence of traditional bodies and legal personality, as well as the use of smart contracts and tokens, the inconsistency of its qualification within the existing forms of legal entities provided by the civil legislation of the Russian Federation is shown. The possibilities and limitations of applying to DAO structures of autonomous non-commercial organisation, general partnership and investment partnership are considered. The conclusion is made about the necessity of normative rethinking of DAO as sui generis digital form of corporate cooperation, with the development of a specialised legal regime or inclusion of DAO in the framework of legal experiment. The author emphasises that the effective integration of DAOs into the legal system requires a flexible and adaptive model of regulation, combining the technological features of DAOs with basic legal principles.

*Keywords:* decentralised autonomous organisation, digitalisation, corporate law, blockchain, smart contracts, digital asset, legal personality, legal entity.

*Аннотация.* В статье исследуется феномен децентрализованной автономной организации (ДАО, ДАО) как потенциально новой организационно-правовой формы хозяйствующего субъекта, обусловленной развитием цифровых технологий и распространением распределённых информационных систем. На основе анализа существенных характеристик ДАО, таких как децентрализация управления, отсутствие традиционных органов и правосубъектности, а также использование смарт-контрактов и токенов, показана несостоятельность её квалификации в рамках существующих форм юридических лиц, предусмотренных гражданским законодательством Российской Федерации. Рассмотрены возможности и ограничения применения к ДАО конструкций автономной некоммерческой организации, полного товарищества и инвестиционного товарищества. Сделан вывод о необходимости нормативного переосмысления ДАО как sui generis цифровой формы корпоративной кооперации, с разработкой специализированного правового режима либо включением ДАО в рамки правового эксперимента. Автор подчёркивает, что эффективная интеграция ДАО в правовую систему требует гибкой и адаптивной модели регулирования, сочетающей технологические особенности ДАО с базовыми правовыми принципами.

*Ключевые слова:* децентрализованная автономная организация, цифровизация, корпоративное право, блокчейн, смарт-контракты, цифровой актив, правосубъектность, юридическое лицо.

Современные цифровые технологии оказывают фундаментальное влияние на организацию предпринимательской деятельности, создавая предпосылки для появления принципиально новых форм хозяйствующих субъектов. Одним из таких явлений стала децентрализованная автономная организация (ДАО, англ. DAO — Decentralized Autonomous Organization) — модель самоорганизующегося цифрового сообщества, функционирующего посредством технологий распределённого реестра (блокчейна) и смарт-контрактов без централизованного управления. Несмотря на активное развитие подобных структур в зарубежной правоприменительной практике и бизнес-среде, российское законодательство пока не признаёт ДАО как отдельную юридически значимую форму организации экономической активности.

Появление ДАО является частью глобального тренда на цифровизацию корпоративного права, охватывающего автоматизацию процессов управления, цифровые формы выражения воли, а также смещение центра корпоративных взаимодействий в информационную среду. В условиях, когда традиционные юридические конструкции формировались в аналоговом мире, возникновение децентрализованных форм организации поднимает вопрос о применимости классических понятий права [1, 3].

Российское законодательство уже делает шаги в сторону признания цифровых активов, как это видно, например, из положений Федерального закона от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах». Закон допускает существование цифровых прав, цифровых акций, а также фиксирует возможность использова-

ния распределенных реестров в корпоративных целях [5, 6]. Однако даже в рамках цифровых непубличных акционерных обществ сохраняется классическая модель юридического лица с органами управления, регистрацией, уставом, фирменным наименованием и физическим местоположением.

DAO, напротив, существует как распределённая сеть, в которой функции управления осуществляются посредством смарт-контрактов и решений, принимаемых через электронное голосование участников, владеющих токенами. В большинстве случаев DAO не имеет централизованного органа, способного представлять её интересы в классическом юридическом смысле, что вызывает трудности при правовой квалификации её деятельности. В литературе DAO нередко описываются как цифровые корпорации, но без юридической персонификации, что делает их уникальным феноменом [7].

Модели DAO различаются по степени децентрализации, целям и объёму взаимодействий между участниками, однако общим для них является стремление к исключению посредников, прозрачности и автоматизации [4, 8]. Тем не менее, эти цели сталкиваются с юридической реальностью: отсутствие правоспособности, невозможность выступать стороной договора в классической форме, а также сложность установления юрисдикции и ответственности участников ограничивают DAO в правовом поле.

В условиях отсутствия четкого правового статуса DAO в большинстве стран, на международной арене предпринимались отдельные попытки институционализировать данный феномен. Так, одним из первых регионов, предпринявших шаги в этом направлении, стал американский штат Вайоминг. В 2021 году здесь был принят закон, предоставляющий DAO возможность регистрации в качестве формы ограниченного партнерства (LLC — Limited Liability Company), при условии соблюдения ряда критериев, в том числе открытого доступа к программному коду организации, наличия устава, сформированного в смарт-контракте, и идентификации ответственных лиц [2].

Аналогичные подходы развиваются в других юрисдикциях — например, в Мальте, Эстонии, Швейцарии (кантон Цуг), а также в рамках инициатив Европейского союза по регулированию цифровых активов (MiCA — Markets in Crypto-Assets). Основной задачей таких реформ является выработка компромисса между инновационной природой DAO и необходимостью обеспечения стабильности, правовой определенности и защиты интересов участников.

Несмотря на существующие различия в правовых системах, в зарубежной практике постепенно формиру-

ется понимание, что DAO требует отдельной правовой формы, а не подгонки под существующие. В этом смысле наблюдается тенденция к созданию новых правовых режимов, сочетающих гибкость и высокую степень автоматизации DAO с базовыми гарантиями юридической защиты и транспарентности. Примером может служить модель «unincorporated DAO», в рамках которой DAO может функционировать как квазисубъект без полного юридического статуса, но с определенными правами и обязанностями, признанными законом.

Рассматривая DAO как потенциальную форму хозяйствующего субъекта, следует признать наличие целого комплекса юридических вызовов, препятствующих её признанию в рамках действующего законодательства Российской Федерации. Основные из них включают:

Отсутствие правосубъектности. DAO, как правило, не регистрируется в качестве юридического лица, что исключает возможность:

- заключения сделок от имени организации;
- участия в судебных разбирательствах;
- владения имуществом и открытия банковских счетов;
- соблюдения налоговых и бухгалтерских обязательств.

Неопределенность юрисдикции. DAO функционирует в транснациональном цифровом пространстве, что делает затруднительным:

- определение применимого законодательства;
- защиту прав участников;
- идентификацию ответственных лиц.

Отсутствие централизованного органа управления. Традиционные формы организаций в РФ предусматривают наличие хотя бы одного единоличного органа — директора, председателя и т.д. В DAO же управление реализуется через код и коллективное голосование, что вызывает сложности:

- при делегировании полномочий;
- в разрешении конфликтов;
- в распределении ответственности.

Неурегулированность цифровых активов и токенов. В DAO токены выступают одновременно инструментом участия, голосования и инвестиций. Однако российское законодательство:

- не признаёт токены формой доли в капитале;
- не рассматривает их как объект корпоративных прав;
- не определяет правовой статус участников DAO на основе токенов.

Отсутствие механизмов защиты участников. В случае технических сбоев, кибератак или ошибок в смарт-



контрактах участники DAO не могут рассчитывать на правовые механизмы восстановления нарушенных прав в рамках действующей системы.

На сегодняшний день, в российском законодательстве отсутствует полностью релевантная организационно-правовая форма для децентрализованных автономных организаций (DAO) в случае их квалификации в качестве юридического лица. Кроме того, законодательство не устанавливает правовой режим взаимодействия участников в рамках таких образований. Законотворческая деятельность, направленная на регулирование статуса и функционирования DAO, на начальном этапе может включать попытку применения к ним отдельных положений, регулирующих существующие формы юридических лиц. Однако такой подход может носить лишь временный и адаптационный характер.

Одним из потенциальных аналогов могла бы выступить автономная некоммерческая организация (АНО), определяемая в п. 1 ст. 123.24 ГК РФ как «унитарная некоммерческая организация, не имеющая членства и созданная на основе имущественных взносов граждан и (или) юридических лиц в целях предоставления услуг в сферах образования, здравоохранения, культуры, науки и иных сферах некоммерческой деятельности». Однако при сравнении АНО с DAO выявляются значительные различия:

1. имущество, внесённое учредителями, становится собственностью АНО, в то время как в DAO участники сохраняют контроль над своими активами, удостоверяемыми цифровыми токенами;
2. АНО ориентирована на некоммерческие цели, тогда как участники DAO стремятся к получению прибыли;
3. в АНО управление осуществляется централизованно через исполнительный орган, а в DAO характерен децентрализованный механизм управления;
4. действующее законодательство ограничивает круг учредителей АНО, что противоречит открытости и анонимности участия в DAO.

Следовательно, форма АНО концептуально не соответствует децентрализованной модели организации и целям функционирования DAO.

Альтернативной формой может рассматриваться полное товарищество. Согласно п. 1 ст. 69 ГК РФ, полное товарищество — это объединение лиц, совместно осуществляющих предпринимательскую деятельность и несущих субсидиарную ответственность по обязательствам товарищества. Эта форма действительно ближе к экономической сути DAO, однако и здесь существуют фундаментальные расхождения:

1. участники полного товарищества обязаны вести предпринимательскую деятельность в интере-

сах товарищества, в то время как участие в DAO не предполагает личного вовлечения в операционную деятельность;

2. в DAO отсутствует индивидуальная ответственность участников по обязательствам организации;
3. отсутствует «физическое» место нахождения и необходимость заключения традиционного учредительного договора;
4. в отличие от ограничений, налагаемых на участие в полных товариществах, один пользователь может быть участником нескольких DAO одновременно.

Таким образом, несмотря на определенное сходство, правовой режим полного товарищества не может быть применён к DAO без существенной трансформации.

Рассматривая инвестиционное товарищество, регламентируемое Федеральным законом от 28.11.2011 № 335-ФЗ, можно отметить его направленность на совместную инвестиционную деятельность. На первый взгляд, это соответствует экономическим целям DAO. Однако и здесь наблюдаются существенные расхождения:

1. операции товарищества должны осуществляться только через банковский счёт, тогда как в DAO расчёты могут происходить посредством использований блокчейн технологий;
2. в инвестиционном товариществе предусмотрена централизованная фигура управляющего товарища, в то время как в DAO управление распределено.
3. участниками инвестиционного товарищества могут быть только юридические лица, в отличие от анонимных пользователей блокчейна.

Обязательность нотариального удостоверения договоров и солидарная ответственность управляющих товарищей также противоречат принципам функционирования DAO.

Таким образом, сущность Децентрализованных автономных организаций, как технологических и правовых феноменов не укладывается в рамки традиционных организационно-правовых форм, предусмотренных гражданским законодательством Российской Федерации. Проведенный анализ показал, что ни автономные некоммерческие организации, ни полные товарищества, ни инвестиционные товарищества не могут быть признаны адекватной правовой оболочкой для DAO.

Основные характеристики DAO — децентрализация, отсутствие централизованного управления, управление через смарт-контракты, цифровая форма участия — требуют переосмысления традиционных подходов к правосубъектности, корпоративным правам и ответственности участников. В этих условиях российскому



законодателю предстоит найти баланс между необходимостью обеспечения правовой определенности и сохранением гибкости, присущей DAO.

Наиболее перспективным направлением видится разработка отдельного законодательства о DAO либо введение экспериментального правового режима. Это

позволит протестировать предложенные механизмы на практике и обеспечить поступательное развитие цифровых форм хозяйствования с должным уровнем правовой защиты участников. Только посредством создания новой, специальной правовой конструкции возможно полноценное признание DAO как субъектов гражданского оборота в условиях цифровой экономики.

---

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гутников О.В., Сеницын С.А. Значение и содержание уставов корпораций на современном этапе: новые подходы в условиях цифровизации // Закон. 2019. № 3. С. 146–157.
2. Закон Вайоминга о DAO [Электронный ресурс]: [https://sos.wyo.gov/Forms/WyoBiz/DAO\\_Supplement.pdf](https://sos.wyo.gov/Forms/WyoBiz/DAO_Supplement.pdf) (дата обращения 12 апреля 2025 года).
3. Карцхия А.А. Цифровые корпорации в новом качестве управления / А.А. Карцхия // Гражданское право. 2020. № 4. С. 22–26.
4. Лаптев В.А., Чуча С.Ю., Фейзрахманова Д.Р. Цифровая трансформация инструментов управления современными корпорациями: состояние и пути развития // Правоприменение. — 2022. — № 1. С. 36–41.
5. Минфин хочет легализовать децентрализованные финансовые организации [Электронный ресурс]: <https://www.kommersant.ru/doc/6211424?ysclid=m2ek1uxa2m538371976> (дата обращения 13 апреля 2025 года).
6. Минфин хочет легализовать децентрализованные финансовые организации [Электронный ресурс]: <https://www.kommersant.ru/doc/6211424?ysclid=m2ek1uxa2m538371976> (дата обращения 13 апреля 2025 года).
7. Олейник Е.В., Шевченко О.М. Понятие и правовое регулирование цифровой корпорации // Предпринимательское право. — 2023. — № 2. С. 36–41.
8. Чеховская С.А. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: основные направления и риски использования // Современное корпоративное право: актуальные проблемы теории и практики. — М., 2021.

---

© Иванов Лев Николаевич (ivalevnik@bk.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

# ПРОБЛЕМЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО ЗАКРЕПЛЕНИЯ СМЯГЧАЮЩИХ И ОТЯГЧАЮЩИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ ПРИ НАЗНАЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

## PROBLEMS OF LEGISLATIVE CONSOLIDATION OF MITIGATING AND AGGRAVATING CIRCUMSTANCES IN THE APPOINTMENT OF DISCIPLINARY RESPONSIBILITY OF EMPLOYEES OF INTERNAL AFFAIRS BODIES

*E. Molokov*

*Summary.* The article examines the theoretical and law enforcement aspects of taking into account mitigating and aggravating circumstances when imposing disciplinary liability by law enforcement officers. Based on the analysis of the current state of legislation, as well as the positions of the scientist, the necessity of unifying approaches to fixing these circumstances is substantiated. The study demonstrates that the lack of a clearly structured mechanism for accounting for mitigating and aggravating factors creates legal uncertainty, reducing objectivity and individualization of responsibility.

*Keywords:* disciplinary responsibility, mitigating, aggravating, circumstances, internal affairs bodies, individualization of punishment.

**Молоков Евгений Сергеевич**

адъюнкт, Дальневосточный юридический институт  
МВД России им. И.Ф. Шилова (г. Хабаровск)  
fraud-1@mail.ru

*Аннотация.* В статье рассматриваются теоретические и правоприменительные аспекты учета смягчающих и отягчающих обстоятельств при назначении дисциплинарной ответственности сотрудниками органов внутренних дел. На основе анализа современного состояния законодательства, а также позиций ученых обосновывается необходимость унификации подходов к закреплению данных обстоятельств. Исследование демонстрирует, что отсутствие четко структурированного механизма учета смягчающих и отягчающих факторов создает правовую неопределенность, снижение объективности и индивидуализации ответственности.

*Ключевые слова:* дисциплинарная ответственность, смягчающие, отягчающие, обстоятельства, органы внутренних дел, индивидуализация наказания.

На расширенном заседании коллегии Министерства внутренних дел Российской Федерации Президент страны акцентировал внимание на необходимости обеспечения правопорядка, соблюдения дисциплины и неукоснительного исполнения законодательных актов. Подчеркивая важность данных принципов, он отметил недопустимость каких-либо проявлений небрежности или халатности в любой сфере профессиональной деятельности правоохранительных органов [1].

С научной точки зрения, данные положения связаны с институтом дисциплинарной ответственности, который представляет собой комплекс правовых механизмов, направленных на поддержание должного уровня профессионального поведения сотрудников. Дисциплинарная ответственность выступает гарантией реализации конституционных принципов верховенства права и законности, а также способствует формированию культуры профессиональной этики и ответственности.

Необходимо отметить, что рассмотрение дисциплинарного проступка, совершенного сотрудником органов внутренних дел, с учетом смягчающих и отягчающих обстоятельств является неотъемлемым элементом обеспечения принципа справедливости и индивидуализации дисциплинарной ответственности, а также полноты и объективности разбирательства. Игнорирование указанных факторов в процессе квалификации и оценки деяния может привести к нарушению баланса между характером совершенного проступка, личностью сотрудника и мерой применяемого взыскания.

В настоящее время законодательство в области дисциплинарного производства характеризуется отсутствием унифицированного и четко структурированного определения правовых категорий, касающихся смягчающих и отягчающих обстоятельств. Данный феномен обуславливает дискуссионность в юридической доктрине и правоприменительной практике, что требует дополнительного научного осмысления и нормативного урегулирования.

В нормативных правовых актах, регулирующих дисциплинарную ответственность сотрудников органов внутренних дел, в отличие от законодательства устанавливающего основания уголовной и административной ответственности, отсутствует специальная норма, закрепляющая условия, которые могут быть квалифицированы как смягчающие или отягчающие при выборе вида и меры дисциплинарного взыскания.

Так, в современной доктрине юридической ответственности представляется парадоксальным и научно необоснованным отсутствие четко регламентированных условий, касающихся учета смягчающих и отягчающих обстоятельств при применении дисциплинарной ответственности. Тем не менее, данная правовая коллизия имеет место, что вызовет серьезные теоретические и практические вопросы.

Настоящее исследование предлагает рассмотрение указанной проблемы через призму законодательства, регулирующего трудовое правоотношение, а также научных разработок ученых, изучающих данную правовую проблему. С учетом характера санкций, устанавливаемых государством, а также круга субъектов, на которых возлагается обязанность по их исполнению, в трудовом праве выделяют два типа дисциплинарной ответственности: общую и специальную [2, с. 112].

Изучение данной проблематики целесообразно начать с рассмотрения общей дисциплинарной ответственности как базовой категории трудового права. Основопологающим документом, выступающим в качестве первоисточника и регулятора трудовых правоотношения между субъектами, является Трудовой кодекс Российской Федерации [3]. Данный нормативный акт закрепляет систему принципов, норм и институтов, направленных на обеспечение правового регулирования в сфере труда, а также устанавливает правовые гарантии, обязанности и ответственность сторон трудового договора. Законодательно установлено требование о необходимости учета тяжести совершенного дисциплинарного проступка, а также обстоятельств, при которых он был совершен, при наложении дисциплинарного взыскания. Однако анализ правоприменительной практики показывает, что работодатель, осуществляющий проверку, как правило, ограничивается в нормативного закрепления оценкой фактических обстоятельств совершения проступка, игнорируя комплексный подход к рассмотрению дела. В частности, отсутствует учет смягчающих и отягчающих обстоятельств, которые могли бы существенно повлиять на индивидуализацию ответственности.

Специальная дисциплинарная ответственность сотрудников органов внутренних дел регулируется комплексом нормативных правовых актов, которые устанавливают особый порядок привлечения данной категории

служащих к ответственности за совершение дисциплинарных проступков. В правовой базе ключевое значение имеют следующие акты:

1. Федеральный закон от 30.11.2011 № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [4];
2. Указ Президента Российской Федерации от 14.10.2012 № 1377 «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации» [5];
3. Приказ Министерства внутренних дел Российской Федерации от 26.03.2013 № 161 «Об утверждении Порядка проведения служебной проверки в органах, организациях и подразделениях Министерства внутренних дел Российской Федерации» [6].

Казалось бы, дисциплинарное производство в отношении сотрудников органов внутренних дел детально регулируется как на уровне федерального законодательства, так и посредством подзаконных актов и ведомственных нормативных документов. Тем не менее, анализ правовой базы выявляет отсутствие перечня смягчающих и отягчающих обстоятельств, что создает правовую неопределенность.

Однако в данной системе все же прослеживается дисциплинарная незавершенность, которая материализуется в требовании к описательной части результатов служебной проверки. Согласно установленным требованиям, в указанной части документа должны быть отражены фактические обстоятельства, способные повлиять на степень ответственности сотрудника, включая их смягчающий или отягчающий характер.

Таким образом, законодатель, не закрепляя конкретный перечень таких обстоятельств, возлагает на субъектов служебных проверок обязанность по их самостоятельному установлению и оценки. Можно предположить, что подобный механизм, как представляется, решит и вопросы определения пределов усмотрения для руководителя, но одновременно создаются риски неоднозначности толкования и неединообразия практики применения.

В диссертационном исследовании Беляева Е.Г. обоснованно поднимает проблематичный вопрос о том, каким образом возможно принять правильное и справедливое решение в отношении сотрудника, если отсутствует законодательно установленный перечень смягчающих и отягчающих обстоятельств, способных индивидуализировать меру дисциплинарной ответственности [7, с. 55].

Капустина И.Ю. акцентирует внимание на необходимости законодательного закрепления в Дисциплинарном уставе четкого перечня обстоятельств, которые

могут быть квалифицированы как смягчающие или отягчающие дисциплинарную ответственность. Подобное регулирование, по мнению автора, является ключевым условием для реализации принципа справедливости в процессе привлечения сотрудников к дисциплинарной ответственности [8, с. 61].

Ученые Маюров Н.П., Бялт В.С., соглашаясь с необходимостью законодательного закрепления смягчающих и отягчающих обстоятельств в Дисциплинарном уставе органов внутренних дел, предлагают дифференцированный подход к регламентации данных категорий [9, с. 61]. Согласно их позиции, перечень смягчающих обстоятельств должен быть исчерпывающим, тогда как список отягчающих обстоятельств, напротив, не требует такой детализации и может оставаться открытым для правоприменительного усмотрения.

Однако указанная точка зрения, на наш взгляд, противоречит общепринятым принципам права, включая принцип справедливости, равенства перед законом и недопустимости произвольного применения норма права. Установление исчерпывающего перечня только для смягчающих обстоятельств при сохранении открытой диспозиции для отягчающих факторов создает существенный дисбаланс в механизме наложения взыскания. Такой подход неизбежно влечет за собой риски неправомерного толкования норма права, злоупотреблений со стороны правоприменителей и снижения доверия к институту дисциплинарного реагирования. Объективное применение дисциплинарных мер возможно при условии унификации подходов к регламентации данных обстоятельств.

Уместным представляется рассмотрение положений Федерального закона от 27.05.1998 № 76-ФЗ «О статусе военнослужащего», который, как казуистично это не звучало, содержит детализированный перечень смягчающих и отягчающих обстоятельств, подлежащих обязательному учету [10].

Смягчающие обстоятельства:

1. Раскаяние;
2. Добровольное сообщение;
3. Предотвращение вредных последствий, добровольное возмещение ущерба или устранение причин вреда.

Указанные обстоятельства характеризуют поведение военнослужащего как направленное на оправление допущенных ошибок и восстановление нарушенных правоотношений, что позволяет квалифицировать их как смягчающие при назначении меры дисциплинарной ответственности.

Отягчающие обстоятельства:

1. Продолжение противоправного действия (бездействия), несмотря на требование командира прекратить его;
2. Совершение дисциплинарного проступка группой лиц;
3. Совершение двух и более дисциплинарных проступков, по которым не применялось дисциплинарное взыскание, либо совершение одного действия (бездействия), содержащего признаки двух и более дисциплинарных проступков;
4. Совершение дисциплинарного проступка группой лиц;
5. Совершение дисциплинарного проступка в состоянии опьянения.

Указанные обстоятельства характеризуются как отягчающие, поскольку они существенно повышают степень общественной опасности современного деяния, усугубляют его последствия и свидетельствуют о негативных качествах правонарушителя.

Проведенный научно-правовой анализ соотношений норм общего и специального трудового законодательства, а также изучение позиций ученых относительно необходимости обязательного закрепления смягчающих и отягчающих обстоятельств при назначении дисциплинарной ответственности, выявляет озабоченность научного сообщества.

Таким образом, исследование проблемы демонстрирует настоятельную потребность в разработке комплексного механизма правового регулирования, который бы гармонизовал подходы и закрепил в Дисциплинарном уставе органов внутренних дел смягчающих и отягчающих обстоятельства.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Расширенное заседание коллегии МВД. — URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/76408> (дата обращения: 17.03.2025).
2. Рузаева Е.М. Специальная дисциплинарная ответственность как последствие ненадлежащего выполнения трудовых обязанностей // Вопросы российского и международного права. 2016. № 2. С. 111–126.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 10.07.2023). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/76811300/>.
4. Федеральный закон от 30.11.2011 № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
5. Указ Президента Российской Федерации от 14.10.2012 №1377 «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации» // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
6. Приказ Министерства внутренних дел Российской Федерации от 26.03.2013 № 161 «Об утверждении Порядка проведения служебной проверки в органах, организациях и подразделениях Министерства внутренних дел Российской Федерации» // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
7. Беляева Е.Г. Дисциплинарная ответственность сотрудников органов внутренних дел: дис. к-та. юр. наук: 5.1.2/ Е.Г. Беляева. — Курск, 2023.
8. Капустина И.Ю. Особенности привлечения сотрудников органов внутренних дел к дисциплинарной ответственности с действующим законодательством // Экономика. Право. Инновации, 2017. № 2. С. 60–61.
9. Маюров Н.П., Бялт В.С., Дисциплинарный устав органов внутренних дел: теория и практика // Проблемы в российском законодательстве. 2014. № 1.
10. Федерального закона от 27.05.1998 № 76-ФЗ «О статусе военнослужащего» // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

---

© Молоков Евгений Сергеевич (fraud-1@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



# ДОКАЗЫВАНИЕ И ДОКАЗАТЕЛЬСТВА В ДЕЛАХ О ЗАЩИТЕ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

## PROOF AND EVIDENCE IN CONSUMER PROTECTION CASES

*A. Khavziev*

*Summary.* The relevance of the research topic is determined by several factors. In the modern world, there is an active development of digital technologies and e-commerce. More and more transactions are made via the Internet, and a significant part of the interaction between the consumer and the seller occurs electronically. Accordingly, there is a need to recognize electronic evidence in court to protect consumer rights. The concept of «evidence in electronic format» is not yet enshrined in the legislation of the Russian Federation, which creates legal gaps and complicates the protection of consumer rights. This necessitates scientific analysis and development of proposals to improve the legislation. Electronic evidence can significantly simplify the process of collecting and presenting evidence to consumers, especially in the context of remote interaction. This will increase the efficiency of the judicial system and improve access to justice for ordinary citizens. The purpose of this study is to develop a theoretical basis and practical recommendations for introducing the concept of «evidence in electronic format» into the Law on the Protection of Consumer Rights. This will create conditions for a simplified process of proving certain circumstances in court proceedings. To achieve this goal, it is proposed to solve the following tasks: study of Russian and foreign experience of recognition and use of electronic evidence, analysis of current legislation on consumer protection and judicial practice. These tasks are aimed at creating conditions for fair and effective consideration of cases on consumer protection, taking into account the modern realities of the digital world.

*Keywords:* consumer, proof, proof process, evidence, electronic evidence, evidence in electronic format.

*Хавзиев Адель Айратович*

*Аспирант, УВО «Университет управления «ТИСБИ»  
havziev.adel@mail.ru*

*Аннотация.* Актуальность темы исследования обусловлена несколькими факторами. В современном мире наблюдается активное развитие цифровых технологий и электронной коммерции. Все больше сделок совершается через интернет, а значительная часть взаимодействия между потребителем и продавцом происходит в электронном виде. Соответственно, возникает необходимость в признании электронных доказательств в суде для защиты прав потребителей. Понятие «доказательства в электронном формате» пока не закреплено в законодательстве Российской Федерации, что создает правовые пробелы и затрудняет защиту прав потребителей. Это вызывает необходимость научного анализа и разработки предложений по совершенствованию законодательства. Электронные доказательства могут значительно упростить процесс сбора и представления доказательств потребителям, особенно в условиях дистанционного взаимодействия. Это повысит эффективность судебной системы и улучшит доступ к правосудию для рядовых граждан. Целью данного исследования является разработка теоретической базы и практических рекомендаций по введению понятия «доказательства в электронном формате» в Закон о защите прав потребителей. Это позволит создать условия для упрощенного процесса доказывания определенных обстоятельств в рамках судебного разбирательства. Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач: изучение российского и зарубежного опыта признания и использования электронных доказательств, анализ действующего законодательства о защите прав потребителей и судебной практики. Данные задачи направлены на создание условий для справедливого и эффективного рассмотрения дел о защите прав потребителей с учетом современных реалий цифрового мира.

*Ключевые слова:* потребитель, доказывание, процесс доказывания, доказательства, электронные доказательства, доказательства в электронном формате.

**Д**оказательства в гражданском процессе служат средствами для познания фактов, важных для дела. К ним относятся материально-правовые факты, на которых основаны притязания сторон [1, с. 33; 2, с. 19].

Чтобы определить условия, которые суд не может оценить напрямую, используются явления, доступные суду для восприятия и предоставляющие информацию о фактах в деле о защите прав потребителей. Эти явления называются судебными доказательствами. Они служат инструментом опосредованного понимания судом фактов, имеющих значение для рассматриваемого дела о защите прав потребителей.

Судебные доказательства помогают установить доказательственные факты, которые могут подтвердить или опровергнуть юридические факты. Также они используются для выявления процессуальных юридических фактов. Доказательства формируются в процессе судебной деятельности, и их статус определяется в соответствии с законом. Информация, представленная сторонами, становится судебным доказательством после оценки судом по критериям относимости и допустимости. Оценка доброкачественности доказательств осуществляется судом и отражается в судебном решении. Судебные доказательства и логические аргументы представляют собой разные категории и не сопоставимы как общее и частное. Доказательства в процессе

имеют свою специфику, отличающуюся от философских понятий познания [3, с. 41].

В соответствии с требованиями закона суд обязан вынести законное, обоснованное и справедливое решение, а лицо, обращающееся в суд за защитой своих нарушенных прав и законных интересов, должно изложить свои требования со ссылкой на нормы материального и процессуального права и доказать те обстоятельства и факты, на которые ссылается в иске [4].

Ответчик по иску, к которому предъявлен иск, имеет право отстаивать свои интересы, предъявляя письменные возражения на исковые требования, ссылаясь на актуальные законодательные положения и предоставляя суду необходимые доказательства.

Согласно ч. 1 ст. 64 АПК РФ доказательствами по делу являются полученные в предусмотренном законом порядке сведения о фактах, на основании которых арбитражный суд устанавливает наличие или отсутствие обстоятельств, обосновывающих требования и возражения лиц, участвующих в деле, а также иные обстоятельства, имеющие значение для правильного рассмотрения дела. Похожее определение приведено в ч.1 ст.55 ГПК РФ.

Письменные доказательства в арбитражном судопроизводстве подобны доказательствам в гражданском судопроизводстве, так как данные виды судопроизводства имеют множество сходных положений.

В текущей интерпретации ст. 75 АПК РФ позволяет представлять доказательства не только на бумаге, но и в электронной форме. Тем не менее стоит отметить, что доказательства в электронном формате обладают своими особенностями сбора и требуют специфического подхода при их приобщении к другим материалам дела, поскольку отсутствует единая структура оформления.

Доктор юридических наук Д.Х. Валеев в своей работе «Предоставление доказательств в электронном формате: постановка проблемы» делает вывод о том, что «современный уровень технологий как в России, так и за рубежом не позволяет говорить о существовании унифицированного механизма, позволяющего установить соответствие электронного образа документа его первоисточнику» [7, с. 35].

Как утверждает доктор юридических наук В.Г. Голубцов «Особняком в числе доктринальных споров стоит группа вопросов о корректировке теории доказательства и об использовании в процессе доказывания электронных доказательств, а также доказательств, полученных судом с использованием электронных средств» [8, с. 31].

В.Г. Голубцов отмечает, что «Учения об электронных доказательствах не могут и не должны вмешиваться в процессуальный регламент правосудия, меняя заданную ему законом процессуальную форму, одним из «узлов» которой является судебное доказывание» [9, с.186].

Согласны с мнениями доктора юридических наук В.А. Лаптевым и кандидатом юридических наук Н.И. Соловьяненко о том, что доказательствами в электронном формате признаются: «сообщения электронные; документы электронные; аудио- и видеозапись, изображение; сведения из Интернет-порталов публичных органов и организаций, информация в СМИ; SMS-сообщения, бизнес-мессенджеры и социальные сети; электронные копии (образ) документа, цифровой отпечаток сайта (веб-архивы) и другие» [10, с.133–170].

Переписка, выполненная в электронном формате, может быть принята судом в качестве допустимой, если стороны ее признают и, если данная переписка не касается вопросов заключения договоров [11]. Шубина Е.А. также относит переписку по электронной почте к электронным доказательствам [12, с. 28–32]. Трудности идентификации и аутентификации почтовых сообщений в электронном формате не должны являться преградой для их использования в качестве доказательств в судебном процессе [13].

Чжюань Го — профессор юридического факультета Университета политической науки и права Китая, проанализировал электронные доказательства в контексте китайского законодательства [14, с. 35–51]. В 2019 году китайские парламентарии утвердили детальные правила, касающиеся использования электронных данных в качестве доказательств, включая процедуры их сбора, изъятия и проверки. Кроме того, Верховный народный суд КНР обновил Правила гражданского доказывания, дополнив их новыми положениями относительно электронных доказательств. Существует две основные точки зрения: одна считает электронные доказательства продолжением традиционных, а другая рассматривает их как новую независимую категорию. Китайские исследователи рассматривали электронные доказательства с различных перспектив. Некоторые из них утверждали, что такие доказательства являются высокотехнологичными, подверженными рискам и сложными, включающими графики, рисунки, тексты, анимации, аудио- и видеоматериалы. Другие акцентировали внимание на уникальных характеристиках электронных доказательств, таких как многообразие форм, нематериальность и распределенность. Они могут храниться в различных форматах и зависеть от определенных устройств и программ. По новым правилам, ст. 14 определяет следующий объем признаваемых электронных данных: «информацию, опубликованную на таких сетевых платформах, как веб-страницы, блоги, микроблоги и т.д.; коммуникационную

информацию в таких сервисах сетевых приложений, как SMS, электронная почта, мгновенные сообщения и группы в мессенджерах; информацию, включающую регистрацию пользователя, аутентификацию личности, электронные торговые записи, записи о связи и журналы входа в систему; электронные документы, включая документы, изображения, аудио- и видеозаписи, цифровые сертификаты и компьютерные программы; другую информацию, которая хранится, обрабатывается и передается в цифровом виде и может подтверждать факты, имеющие значение по делу».

Горелов М.В. отмечает, что электронные документы характеризуются не только своей формой, но и особым процессом создания и сохранения информации на физическом носителе. Он выделяет уникальные свойства компьютерной информации, такие как объем и быстрота обработки, простота удаления и возможность отслеживания. Электронную информацию можно создавать, изменять и копировать только с использованием электронно-вычислительных машин (ЭВМ) [15].

Согласимся с Гореловым М.В., что ключевое различие между электронными доказательствами и традиционными письменными материалами кроется в носителе зафиксированной информации. Форма электронного документа представляет собой важный признак, который делает его самостоятельной правовой и логической категорией.

Гройсберг А.И. обращает внимание на необходимость учета ряда факторов при установлении достоверности электронных доказательств в судебных процессах. Среди них выделяются идентификация отправителя и получателя, проверка их полномочий на принятие решений, связанных с содержанием электронной переписки, а также подтверждение подлинности самого электронного сообщения. Эти рекомендации служат руководством для судебной практики в оценке электронных сообщений как вида электронных доказательств, хотя и не претендуют на статус универсальных правил [16, с. 58].

Решения суда основываются на доказательствах, которые оцениваются согласно нормам процессуального законодательства (например, гл. 7 АПК РФ, гл. 6 ГПК РФ). Понятие «доказательство» как сведения о фактах одинаково применяется во всех видах судопроизводства (арбитражном, гражданском). Особенности отдельных видов судопроизводства и категорий дел проявляются, в частности, в специфике распределения обязанностей по доказыванию [17, с. 180-186]. Например, бремя доказывания обстоятельств, освобождающих от ответственности, возлагается на продавца при защите прав потребителей (абз. 1 п. 28 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 28 июня 2012 г. № 17 «О рассмотрении судами гражданских дел по спорам о защите прав потребителей»).

Информация о фактах может находиться, среди прочего:

- в разъяснениях участников процесса и свидетельских показаниях, записанных с применением системы видеоконференцсвязи и онлайн-заседаний (см.: абз. 1 п. 23 Постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 17 февраля 2011 г. № 12 «О некоторых вопросах применения Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации в редакции Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 228-ФЗ «О внесении изменений в Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации»);
- электронных документах (дата и сведения о лице, подписавшего документ электронной подписью) и т.д. (см.: Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 57 «О некоторых вопросах применения законодательства, регулирующего использование документов в электронном виде в деятельности судов общей юрисдикции и арбитражных судов»).

Судебной практикой также признаны скриншоты интернет-ресурсов как электронные доказательства. Скриншот представляет собой цифровую копию изображения на экране и может быть отнесен к электронным доказательствам, однако печать скриншота делает его письменным доказательством. В настоящее время нотариусы проводят действия по обеспечению доказательств, включая составление протокола осмотра сайтов, к которому прикладываются распечатанные скриншоты осматриваемых интернет-ресурсов [18, с. 44–46].

Нам кажется целесообразным усовершенствовать законодательство в этой области, расширив применение правил о распределении бремени доказывания и обеспечив максимальное удобство для потребителей при выполнении этой обязанности. Мы полагаем, что в перечень обстоятельств, подлежащих доказыванию потребителем (п.6 ст.18, п.5 и п.6 ст. 19, п.4 и п.5 ст.29 Закона о защите прав потребителей), следует добавить термин «Электронные доказательства».

Рассмотрим Определение Судебной коллегии по гражданским делам Первого кассационного суда общей юрисдикции от 14.12.2022 по делу № 88–33727/2022.

Гражданин купил телефон у ООО «Яндекс.Маркет» за 13589 рублей, но вскоре обнаружилось, что камера не работает. Он направил претензию курьерской службой, но получатель отказался её принимать. Потребитель обратился в суд, требуя вернуть деньги за некачественный товар и возместить моральный ущерб. Эксперт подтвердил производственный дефект.

Суд первой инстанции постановил взыскать с ООО «Яндекс» стоимость товара (135189 руб.), компенсацию

морального вреда (1000 руб.) и расходы на услуги представителя (6000 руб.). Апелляционный суд добавил неустойку за задержку выполнения требований потребителя (49208,79 руб.) и штраф (50000 руб.). Кассационная инстанция оставила эти решения без изменений, отклонив жалобу ООО «Яндекс».

Итак, при покупке товара на маркетплейсе «Яндекс.Маркет» через интернет потребитель соглашается с правилами сервиса (<https://yandex.ru/legal/marketplace/terms-of-use/>). Для возврата товара нужно оформить заявку на сайте, заполнить и подписать заявление, а затем отправить товар и заявление через поштоматы, пункты выдачи или Почту России. Потребитель нарушил установленную процедуру возврата товара, предусмотренную условиями маркетплейса «Яндекс.Маркет». Вместо отправки товара через указанные в правилах способы, он направил претензию курьером, что привело к отказу ответчика от ее принятия. Это создало ситуацию, когда ответчик был лишен возможности проверить наличие дефекта и обосновать свою позицию в судебном разбирательстве.

В рассмотренном случае экспертиза подтвердила производственный характер дефекта, однако проблема возникла именно на этапе подачи претензии и попытки возврата товара. Если бы потребитель следовал установленным правилам маркетплейса, возможно, конфликт мог быть урегулирован до обращения в суд. Вопрос добросовестности поведения участников спора также важен. Действия потребителя, который не предоставил товар для проверки продавцу, могли быть восприняты как недобросовестные, что могло повлиять на исход дела.

Отсутствие четкого определения «доказательства в электронном формате» в Законе о защите прав потребителей действительно создает неопределенность в вопросах использования электронных документов и коммуникаций в качестве доказательств. Это может приводить к сложностям в соблюдении процедур и правоприменительной практике.

Таким образом, необходимо уточнить и конкретизировать понятие «доказательства в электронном формате» в Законе о защите прав потребителей, чтобы обеспечить ясность и предсказуемость в применении электронных доказательств. Введение четких правил по их использованию должно учитывать интересы потребителей, предоставляя им удобные и доступные способы подтверждения своих претензий. Выводы из данного дела подчеркивают важность гармонизации законодательных норм с современными цифровыми реалиями и необходимость обеспечения баланса между интересами продавцов и потребителей. Поэтому рекомендуем обязанность потребителя по доказыванию определенных обстоятельств (п.6 ст.18, п.5 и п.6 ст. 19, п.4 и п.5 ст.29 Закона о защите прав потребителей) дополнить абзацем следующего содержания: «Доказательствами в электронном формате признаются: сообщения электронные; документы электронные; аудио— и видеозапись, изображение; сведения из интернет-порталов публичных органов и организаций, информация в СМИ; SMS-сообщения, бизнес-мессенджеры и социальные сети; электронные копии (образ) документа, цифровой отпечаток сайта (веб-архивы) и другие».

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Клейнман А.Ф. Основные вопросы теории доказательств в советском гражданском процессе. М.; Л.: Изд-во АН СССР, 1950. 72 с.
2. Треушников М.К. Судебные доказательства. 2-е изд., доп. М.: Городец, 1998. 288 с.
3. Сахнова Т.В. О доказывании и доказательствах в цивилистическом процессе (памяти профессора М.К. Треушникова) // Вестник гражданского процесса. 2021. № 5. С.38-48.
4. Макаров Ю.Я. Комментарий к Закону Российской Федерации «О защите прав потребителей» (постатейный). М.: Проспект, 2018. 192 с.
5. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ // Российская газета. — 27.07.2002. — № 137.
6. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 № 138-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 18.11.2002. — № 46. — Ст. 4532.
7. Валеев Д.Х., Маколкин Н.Н. Предоставление доказательств в электронном формате: постановка проблемы // Арбитражный и гражданский процесс. 2022. № 3. С.35–37.
8. Голубцов В.Г. Электронное правосудие как глобальный тренд в трансформации цивилистического процесса: актуальные аспекты // Судья. 2022. №11. С.25–31.
9. Голубцов В.Г. Электронные доказательства в контексте электронного правосудия // Вестник гражданского процесса. 2019. № 1. С.170–188.
10. Лаптев В.А., Соловяненко Н.И. Цифровое правосудие. Цифровой документ: монография. М.: Проспект, 2022. С.133–170.
11. Брановицкий К.Л. Информационные технологии в гражданском процессе Германии (сравнительно-правовой анализ): автореф. дис. ... канд. юрид. Наук. Екатеринбург, 2009.
12. Шубина Е.А. Особенности предъявления и исследования некоторых видов электронных доказательств в гражданском и арбитражном судопроизводстве // Арбитражный и гражданский процесс. 2020. № 4. С.28-32.
13. Ворожбит С.П. Электронные средства доказывания в гражданском и арбитражном процессе: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Санкт-Петербург, 2011.
14. Чжиюань Го, Сюньвань Чен. Электронные доказательства в Китае // Право и цифровая экономика. 2024. № 1. С.35–51.



15. Горелов М.В. Электронные доказательства в гражданском судопроизводстве России: вопросы теории и практики: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Екатеринбург, 2005.
16. Гройсберг А.И. Электронные доказательства в системе правосудия по гражданским делам // Вестник гражданского процесса. 2019. Т. 9. № 2. С.55–75.
17. Лаптев В.А. Deepfake и иные продукты искусственного интеллекта на пути развития онлайн-правосудия // Актуальные проблемы российского права. 2021. № 11. С.180–186.
18. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 28 июня 2012 г. № 17 «О рассмотрении судами гражданских дел по спорам о защите прав потребителей» // Российская газета. — 11.07.2012. — № 156.
19. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 17 февраля 2011 г. № 12 «О некоторых вопросах применения Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации в редакции Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 228-ФЗ «О внесении изменений в Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации» // Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации. — 2011. — № 4.
20. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 57 «О некоторых вопросах применения законодательства, регулирующего использование документов в электронном виде в деятельности судов общей юрисдикции и арбитражных судов» // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации. — 2018. — № 4.
21. Журкина О.В. Электронные доказательства: понятие и признаки // Российская юстиция. 2020. № 9. С.44–46.
22. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Первого кассационного суда общей юрисдикции от 14 декабря 2022 г. № 88-33727/2022 // Судебное делопроизводство: [сайт]. — URL: [https://1kas.sudrf.ru/modules.php?name=sud\\_delo&srv\\_num=1&name\\_op=doc&number=28243821&delo\\_id=2800001&new=2800001&text\\_number=1](https://1kas.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=doc&number=28243821&delo_id=2800001&new=2800001&text_number=1)(дата обращения: 24.06.2024).

---

© Хавзиев Адель Айратович (havziev.adel@mail.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



# КУЛЬТУРНЫЙ АКТИВИЗМ КОРПОРАЦИЙ КАК ПРИМЕР РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ИНСТИТУТОМ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНОВ СИБИРИ

**CULTURAL ACTIVISM OF CORPORATIONS  
AS AN EXAMPLE OF REALIZATION  
OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
IN THE MANAGEMENT OF CULTURAL  
INSTITUTION ON THE EXAMPLE  
OF SIBERIAN REGIONS**

**A. Blinnikova  
Ya. Torkhov**

*Summary.* In the last decade, the topic of cultural activism and corporate social responsibility has become one of the key issues in the management of social processes, especially in regions with limited human resources, such as Siberia. Active participation of large companies in the life of local communities not only increases the level of trust and reputation of corporations but also contributes to the development of the social institution of culture.

The content analysis of the websites of large corporations such as Gazprom, Rosneft, Nor Nickel, Polyus, Sberbank provides clear examples of cultural activism projects: the variability of programs from restoration of monuments and support of museums to the organization of festivals and creative workshops. Analysis of the companies' activities shows that Siberian regions, despite their geographical and economic peculiarities, receive substantial support in the cultural sphere.

The importance of corporate cultural activism and corporate social responsibility in Siberian regions goes beyond mere charity, becoming an important part of the management of the social institution of culture and contributing to the formation of sustainable regional development.

*Keywords:* corporate social responsibility, cultural activism, cultural management, regional management, corporate governance, management, project management, social projects, art projects, social institute of culture.

**Блинникова Анна Валерьевна**

*к.ф.н., доцент, Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
«Иркутский государственный университет»  
annoy@list.ru*

**Торхов Янис Аднанович**

*Аспирант, Белгородский государственный  
национальный исследовательский университет  
torkh@yandex.ru*

*Аннотация.* В последнее десятилетие тема культурного активизма и корпоративной социальной ответственности стала одной из ключевых в управлении социальными процессами, особенно в регионах с ограниченными человеческими ресурсами, таких как Сибирь. Активное участие крупных компаний в жизни местных сообществ не только повышает уровень доверия и репутации корпораций, но и способствует развитию социального института культуры, о чем пойдет речь в данном исследовании.

Проведенный контент-анализ веб-сайтов крупных корпораций, таких как Газпром, Роснефть, Норникель, Полюс, Сбербанк, дает наглядные примеры проектов культурного активизма: вариативность программ которых состоит от реставрации памятников и поддержки музеев до организации масштабных фестивалей и творческих мастерских. Анализ деятельности компаний показывает, что сибирские регионы, несмотря на свои географические и экономические особенности, получают существенную поддержку в культурной сфере уже не за счет государственных вливаний, а с помощью корпоративных проектов.

Важность корпоративного культурного активизма и корпоративной социальной ответственности в сибирских регионах выходит за рамки простой благотворительности, становясь важной частью управления социальным институтом культуры и содействуя формированию устойчивого развития регионов.

*Ключевые слова:* корпоративная социальная ответственность, культурный активизм, социальный институт культуры, управление культурой, региональное управление, корпоративная политика, корпоративное управление, менеджмент, проектное управление, социальные проекты, арт-проекты.

## Введение

**В** последние годы концепция корпоративной социальной ответственности (КСО) приобрела значительную роль в деятельности крупных компаний. Она включает в себя инициативы, направленные на создание положительного влияния на общество, выходящего за рамки простой прибыли. Одним из важных

направлений КСО является культурный активизм — участие бизнеса в поддержке культурных проектов, которые способствуют укреплению социальных ценностей и сохранению культурного наследия. Сегодня КСО все чаще рассматривается как неотъемлемая часть корпоративной стратегии. В соответствии с международными стандартами, такими как Глобальный договор ООН и ISO 26000, компании стимулируются к ведению этичного

бизнеса с учетом социальных и экологических аспектов своей деятельности.

Изучение культурного активизма корпораций в Иркутской области и Красноярском крае представляет собой многогранную научную задачу, имеющую несколько ключевых аспектов:

1. *Социально-экономическое развитие регионов.* Культурный активизм способствует развитию экономики регионов через создание рабочих мест, улучшение инфраструктуры и привлечение инвестиций. Анализ этих процессов позволяет определить влияние корпоративных инициатив на социально-экономическое положение территорий.
2. *Устойчивое развитие и КСО.* Культурный активизм является составной частью КСО. Исследование его проявлений помогает выявить, как компании интегрируют культурные проекты в стратегии устойчивого развития, учитывая местные культурные особенности и потребности сообществ.
3. *Формирование идентичности и сохранение культурного наследия.* Активность компаний в культурной сфере способствует укреплению региональной культурной идентичности и сохранению наследия, а также влияет на общественное сознание и самооценку жителей.
4. *Взаимодействие с местными сообществами.* Изучение культурного активизма позволяет оценить характер взаимодействия корпораций с населением, выявить его позитивные и негативные стороны, а также влияние на социальную сплоченность и уровень доверия.
5. *Разработка успешных моделей практик.* Обобщение опыта культурного активизма может стать основой для создания адаптируемых моделей, применимых в других регионах России и за рубежом, включая проекты в области искусства, образования, экологии и социальной справедливости.
6. *Научные исследования и публикации.* Изучение этого направления открывает возможности для проведения научных работ, публикаций и развития академического интереса к вопросам КСО и культурного менеджмента.

В России корпоративная социальная ответственность (КСО) начала развиваться относительно недавно, с начала 2000-х годов, когда бизнес стал осознавать экономические выгоды и социальную значимость таких практик [1]. Ранее компании ограничивались разовыми благотворительными инициативами, но с середины 2000-х наблюдается системный подход к КСО [2].

Выделим ключевые этапы развития КСО в России: так, в 2005 году создан Технический комитет по стандартизации ТК № 471 «Социальная ответственность», который участвовал в разработке международного стандарта

ISO 26000:2010 [3]. В 2007 году введен стандарт ВСК-КСО-2007, первый в мире стандарт, охватывающий различные области КСО, включая права трудящихся, но без финансовой прозрачности. В 2011 году стандарт обновлен, добавлен раздел «Удовлетворенность стейкхолдеров» [3]. С 2008 года Министерство экономического развития и торговли РФ разработало Национальный план действий по внедрению практик КСО [1]. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) инициировал создание индексов КСО для оценки ответственности бизнеса. В 2015 году появились индексы «Вектор устойчивого развития» и «Ответственность и открытость», которые помогают оценить качество корпоративной отчетности. Со временем акцент КСО сместился от филантропии к комплексным инициативам, включая экологическую устойчивость, этические методы ведения бизнеса и социально-трудовое партнерство с профсоюзами и НКО [4].

Сотрудничество корпораций с местными культурными организациями способствует развитию общественных фестивалей, культурного обмена и улучшению корпоративного имиджа, расширяя формы поддержки искусства, науки и образования в регионах [1]. Проведенный контент-анализ веб-сайтов крупных корпораций, таких как Газпром, Роснефть, Норникель, Полюс, Сбербанк, дает наглядные примеры проектов культурного активизма: вариативность программ от реставрации памятников и поддержки музеев до организации фестивалей и творческих мастерских. Анализ деятельности компаний показывает, что сибирские регионы, несмотря на свои географические и экономические особенности, получают существенную поддержку в культурной сфере. Такое внимание к коренным традициям и современному культурному развитию оказывает влияние на социальное самочувствие и повышает качество жизни жителей. российская модель КСО развивается в направлении интеграции социальных, экологических и культурных инициатив, что отражает мировые тенденции и учитывает национальные особенности. Крупные корпорации, такие как Газпром, Роснефть и Норникель, служат примерами успешной реализации КСО и культурного активизма. Сотрудничество между корпорациями и местными культурными организациями в России становится все более значимым аспектом корпоративной социальной ответственности (КСО). Это сотрудничество не только способствует развитию общественных фестивалей, которые черпают местные традиции и способствуют культурному обмену, но и улучшает корпоративный имидж компаний. КСО охватывает различные формы поддержки искусства, образования и науки, что позволяет компаниям укреплять связи с сообществами и привлекать внимание к важным культурным вопросам [5], [6].

Культурный активизм корпораций также включает в себя участие в образовательных программах и науч-

ных исследованиях. Это позволяет создать положительный образ компании в глазах общественности, а также формирует долгосрочные ценности для общества. Важно, чтобы такие инициативы были прозрачными и учитывали интересы всех стейкхолдеров [4].

Таким образом, культурный активизм корпораций в России не только улучшает имидж компаний, но и способствует развитию местных сообществ, укрепляя их социальные связи и поддерживая культурное разнообразие [7], [8], [9].

### Основные результаты

ПАО «Газпром» — одна из крупнейших транснациональных компаний России, контролирующая 16 % мирового и 71 % российского рынка природного газа. Компания входит в число четырёх ведущих игроков нефтегазовой отрасли и в 2021 году заняла 49-е место среди крупнейших мировых корпораций. В структуру «Газпрома» входит 248 дочерних предприятий, работающих в сферах добычи, транспортировки, науки, банковских и транспортных услуг.

В рамках стратегии корпоративной социальной ответственности «Газпром» активно поддерживает культурные проекты, направленные на сохранение и популяризацию культурного наследия России. Компания финансирует реставрацию исторических памятников, поддержку традиционных искусств и ремёсел, что способствует укреплению её имиджа и развитию общественных связей, а также формированию национальной гордости.

Одним из дочерних предприятий является ООО «Газпром добыча Иркутск», действующее в Иркутской области. Эта компания проявляет активную социальную ответственность, поддерживая культурные, медицинские и социальные проекты региона. В частности, «Газпром» сотрудничает с Иркутским областным театром кукол «Аистенок», финансируя спектакли в районах, где расположены производственные объекты компании. Среди значимых мероприятий — спонсорство Первого всероссийского театрального фестиваля имени В. Распутина, а также поддержка детских фестивалей, таких как «Первоцвет» и пасхального фестиваля «Дорогая добра».

Компания также участвует в благотворительных проектах совместно с Иркутским отделением Российского детского фонда, поддерживает Международный фестиваль оперной музыки «Дыхание Байкала» и организует мероприятия, посвящённые Дню Победы. Кроме того, «Газпром» спонсирует Международный музыкальный фестиваль «Звезды на Байкале» и поддерживает музыкальные коллективы, например, MusicAeterna, способствуя развитию культурной жизни региона.

ООО «Газпром добыча Иркутск» также занимается благотворительностью, включая закупку медицинского оборудования для местных больниц, что демонстрирует высокий уровень социальной ответственности и заботу о качестве жизни населения (ПАО ГАЗПРОМ — Социальная ответственность // <https://mrg.gazprom.ru/social/>).

ПАО «En+Group», основанная в 2002 году, является одним из ведущих российских производителей алюминия и электроэнергии. Под управлением материнской компании «Базовый элемент», принадлежащей Олегу Дерипаске, En+Group включает дочерние предприятия, такие как РУСАЛ (56 % акций), ЕвроСибЭнерго и Востсибуголь. Компания активно реализует проекты корпоративной социальной ответственности в регионах присутствия, включая Иркутскую область и Красноярский край.

Среди ключевых социальных инициатив En+Group выделяются:

- Проект «На Лыжи!», направленный на развитие спортивной инфраструктуры для лыжного спорта и его популяризацию, реализуемый совместно с Федерацией лыжных гонок России.
- Образовательный проект «Мультилаб En+», который способствует развитию робототехники, программирования и 3D-моделирования в школах. В 2022 году были открыты два новых центра.
- «Детство со знаком+» — программа по созданию детских игровых площадок в городах Иркутск, Ангарск и Тулун, направленная на развитие досуговой инфраструктуры для детей.
- Проект «360» — экологическая волонтерская инициатива, стартовавшая в 2011 году, которая привлекла свыше 150 тысяч участников и позволила утилизировать около 4000 тонн мусора. Это один из крупнейших экологических проектов в России.

En+Group активно поддерживает культурные мероприятия. Компания выступает генеральным партнёром Международного музыкального фестиваля «Джаз на Байкале», который с 2005 года стал значимым событием для любителей джаза и привлекает музыкантов со всего мира. В Красноярском крае En+Group спонсирует театральный фестиваль «Золотая Маска», который в 2022 году вернулся в регион после семилетнего перерыва, став важным событием для местной культурной жизни.

Компания инвестирует в развитие социальной и спортивной инфраструктуры регионов — строит и реконструирует образовательные учреждения, детские сады и спортивные объекты, планирует открытие новых спортивных комплексов и благоустройство общественных пространств. En+Group демонстрирует приверженность принципам корпоративной социальной ответственности, поддерживая культуру, спорт, образование и экологию в регионах своей деятельности.

(Пресс-центр // Официальный портал En+Group. URL: <https://enplusgroup.com/ru/media/>)

«Норильский никель» — крупная российская компания, специализирующаяся на добыче палладия, никеля, золота, серебра, платины и других металлов. В состав входят дочерние предприятия, такие как Енисейское пароходство, Кольская горно-металлургическая компания и Норильский горно-металлургический комбинат имени Завенягина.

После ряда аварий, негативно сказавшихся на репутации, компания усилила внимание к корпоративной социальной ответственности. В рамках экологической программы «Серный проект» стоимостью около 3,5 млрд долларов «Норникель» планирует снизить выбросы диоксида серы на 30 % к 2030 году.

Социальные инициативы включают строительство спортивно-оздоровительных комплексов в Норильске и создание нового поселка для жителей Тухандра. Компания поддерживает культурные проекты, такие как фестиваль «День молодежи», конкурс «Мир Таймыра» и фестиваль «Большой Аргиш», направленные на развитие территорий проживания малочисленных коренных народов и сохранение их культурной самобытности.

«Норникель» также является попечителем Мультимедиа Арт Музея и активно участвует в развитии культурных проектов на севере России «Полюс» — одна из крупнейших золотодобывающих компаний в мире и лидер в России. В состав входят дочерние компании АО «Полюс Красноярск», «Polyus Finance Plc», «ZI Zoloto», «Udinsk Gold LLC» и другие.

Корпоративная социальная ответственность «Полюса» реализуется в пяти основных направлениях:

- Наука и образование — спонсорство образовательных проектов, поддержка вузов и колледжей, реализация профессиональных и общеобразовательных программ.
- Спорт — развитие спортивной инфраструктуры, строительство новых объектов, поддержка местных спортивных команд и проведение турниров.
- Искусство и культура — спонсорство культурных мероприятий, продвижение культуры коренных народов, организация фестивалей, поддержка детских и взрослых культурных коллективов.
- Поддержка уязвимых групп населения — помощь пенсионерам, инвалидам, детям из малообеспеченных семей и детям-сиротам (Развитие местного сообщества // Официальный портал Норникель. URL: <https://www.nornickel.ru/sustainability/social-responsibility/communities/>)

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим банком в Российской Федерации и Восточной Европе, пользуется

популярностью среди 87 % жителей РФ. Правительство владеет 50 % банка через Фонд национального благосостояния России. На 2020 г. компания имела 186 дочерних компаний, включая ООО «ДубльГИС», ОАО «Сбер Банк», ООО «Сбербанк Капитал», НПФ Сбербанк и другие. Президентом компании является Герман Греф. «Сбербанк» также активно развивает корпоративную социальную ответственность, включая культурный аспект. Компания развивает 5 направлений.

- Музыка. Спонсируются музыкальные коллективы, «Сбербанк» является партнером разных музыкальных объединений, таких как music Aeterna.
- Театр. Компания участвует и в сфере театра, сотрудничает с фестивалем «Золотая маска» и «Ар-тмиграция».
- Живопись. Компания занимается реставрацией картин и сотрудничает с выставками и музеями, запустила проект совместно с Окко под названием «Третьяковка с...», суть проекта заключается в том, что это фильм-экскурсия по объектам искусства.
- Кинематограф. «Сбербанк» является партнером «Кино без границ», суть проекта заключается в том, что помогает людям с ограниченными возможностями в кинематографе и ТВ. Спонсируется фестиваль короткометражного российского кино «Короткие встречи».
- Цирковое искусство. Компания развивает цирковое направление в искусстве, спонсирует с 2010г. Международный молодежный конкурс-фестиваль циркового искусства, который создан для привлечения внимания к достижениям цирка в России.

ПАО «Сбербанк» имея значительное количество возможностей для ведения своей культурной активности. Компания занимается развитием практически всех сфер искусства, являясь партнером и спонсором множества культурных организаций, музеев, фестивалей, выставок и конкурсов. Сейчас идет развитие цифровых культурных проектов для обеспечения повсеместного доступа к произведениям искусства (Медиа // официальный портал СБЕР про. URL: <https://sber.pro>)

В контексте социальной ответственности бизнеса и культурного активизма социально-трудовые институты играют решающую роль в содействии сотрудничеству между корпорациями и сообществами. Эти институты, включающие профсоюзы, некоммерческие организации и культурные организации, выступают в качестве посредников, которые связывают корпорации с местными заинтересованными сторонами. Способствуя партнерству между бизнесом и социально-трудовыми институтами, корпорации могут гарантировать, что их культурные проекты будут актуальными, инклюзивными и полезными для сообществ, которым они служат. Например, сотрудничество между корпорациями и местными куль-



турными организациями может привести к развитию общественных фестивалей, которые чествуют местные традиции и способствуют культурному обмену. Такие инициативы не только улучшают корпоративный имидж, но и способствуют устойчивости местных культур [12].

### Выводы

Культурный активизм представляет собой мощный подход для корпораций к выполнению своих обязательств в области КСО, внося при этом значимый вклад в общество. Участвуя в культурных проектах, крупные корпорации могут решать социальные проблемы, продвигать культурное наследие и способствовать вовлечению сообщества. Интеграция международных стандартов КСО и сотрудничество с социально-трудовыми институтами еще больше повышает эффективность и воздействие этих инициатив. Поскольку компании продолжают принимать культурный активизм, они не только улучшают свою корпоративную репутацию, но и вносят вклад в более широкую цель социального развития и культурной устойчивости.

Благодаря культурному активизму корпорации могут сыграть решающую роль в формировании более справедливого и культурно богатого общества, демонстрируя, что успех бизнеса и социальная ответственность могут идти рука об руку.

Культурный активизм как компонент корпоративной социальной ответственности присутствует как на международной арене, так и в Российской Федерации. Западные компании, благодаря более развитой практике

КСО, начали активно реализовывать культурные проекты значительно раньше российских предприятий. В России ситуация отличается: развитие культурного активизма в рамках КСО началось относительно недавно. Основные инвестиции в культурные объекты и инфраструктуру в стране осуществляют крупные компании из добывающих и энергетических отраслей. Такой фокус обусловлен стремлением этих компаний бороться с миграционным оттоком населения из регионов присутствия, а также поддерживать и развивать население и трудовые ресурсы. В результате корпорации вкладывают стратегические средства в развитие человеческого капитала: им нужны не только рабочие, способные выполнять механические функции, но и высокоразвитые специалисты с уникальными качествами, способными обеспечить конкурентоспособность и устойчивый рост бизнеса. Таким образом, культурный активизм как часть КСО гармонично сочетается с интересами бизнеса, местных сообществ и власти, а также вписывается в глобальные тренды развития креативной экономики и индустрий [13] [14].

Таким образом, изучение культурного активизма корпораций в Иркутской области и Красноярском крае представляет собой важное направление, которое может внести значительный вклад в понимание роли бизнеса в обществе, а также в развитие устойчивых моделей взаимодействия между корпоративным сектором и местными сообществами. Распространение этого опыта поможет другим регионам адаптировать успешные практики и улучшить качество жизни населения через культурные инициативы.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Авилова М.Г. Корпоративная социальная ответственность в России: тенденции, проблемы, решения / М.Г. Авилова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 34. — С. 1–5. — URL: <http://e-koncept.ru/2016/56712.htm>.
2. Орехов С.А., Иванова С.П. Концепции и эволюция корпоративной социальной ответственности / С.А. Орехов, С.П. Иванова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2018;(5):131–138. // <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-5-131-138>
3. ISO 26000 — Руководство по вопросам обеспечения корпоративной социальной ответственности // официальный портал bsi. URL: <https://www.bsigroup.com/ru-RU/ISO-26000/>
4. КСО и устойчивое развитие бизнеса в России. Устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность // официальный портал SUSTAINABLE BUSINESS. // URL: <https://csrjournal.com/189-kso-i-ustojichivoe-razvitie-biznesa-v-rossii.html>
5. Копа Д.Д. Корпоративная социальная ответственность как фактор накопления новейших форм капитала в современной рыночной экономике / Д.Д. Копа // Экономическая теория в условиях глобализации экономики. — 2019. — № 6. — С.12–23.
6. Ли Мяо. Корпоративная социальная ответственность в России: социокультурный аспект / Мяо Ли // Социодинамика. — 2018. — №12. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-v-rossii-sotsiokulturnyy-aspekt>
7. Сисенова А.Т. Корпоративная социальная ответственность — новая философия бизнеса. / А.Т. Сисенова / Вестник университета «Туран». — 2020. — №2. — с. 64–68.
8. Блиникова А.В., Фальковская Т.Ю. Культурный ландшафт сибирских регионов: объекты, субъекты, инструменты развития. / А.В. Блиникова, Т. Ю Фальковская. Монография. — Иркутск, 2024. 97 с.
9. Костарнова Н. <https://www.forbes.ru/forbeslife/416541-zachem-rossiyskie-kompanii-vkladyvayut-milliony-v-korporativnyu-socialnyu> // <https://www.forbes.ru/forbeslife/416541-zachem-rossiyskie-kompanii-vkladyvayut-milliony-v-korporativnyu-socialnyu>
10. Зачем российские компании вкладывают миллионы в корпоративную социальную ответственность // официальный портал Forbes. // URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/416541-zachem-rossiyskie-kompanii-vkladyvayut-milliony-v-korporativnyu-socialnyu>



11. Киварина М.В. Корпоративная социальная ответственность / М.В. Киварина // Экономический журнал. — 2018. — № 4. — С. 41–56.
12. Князева М.Л., Волуйская М.В., Кажберова В.В., Стебловская С.Б. Культурная повестка дня в региональном аспекте: движение вперед или откат назад? / М.Л. Князева, М.В. Волуйская, В.В. Кажберова, С.Б. Стебловская // Вестник ВУиТ. — 2022. — № 2 (38). //URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnaya-povestka-dnya-v-regionalnom-aspekte-dvizhenie-vpered-ili-otkat-nazad>
13. Кочетков Е.Е. Региональное пространство: особенности возникновения и трансформации / Кочетков Е.Е. // Социально-гуманитарные знания. 2023. №-4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnoe-prostranstvo-osobennosti-vozniknoveniya-i-transformatsii>
14. Firm value impact of corporate activism: Facebook and the stop hate for profit campaign. Nuria Villagra, Abel Monfort, Mariano Méndez-Suárez. //https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.052

---

© Блиникова Анна Валерьевна (annoy@list.ru); Торхов Янис Аднанович (torkh@yandex.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

## СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ РЕКЛАМНОГО ДИСКУРСА

## SOCIAL ASPECT OF ADVERTISING DISCOURSE

V. Skopa

*Summary.* Advertising in the modern world is a powerful tool for managing mass consciousness. Advertising discourse not only reflects reality, but also actively shapes it, influencing the collective consciousness. Advertising discourse is a communicative system that combines verbal, visual and auditory elements to influence the target audience. The development of digital technologies has led to a large-scale transformation of the methods of distributing advertising content. In the modern world, advertising does not simply respond to changes in society — it actively shapes its values and priorities. The manipulative nature of advertising messages is manifested in their ability to transform the worldview of consumers in the interests of advertising customers. Advertising discourse today acts as a tool for constructing media reality, which is becoming a new social ontology.

*Keywords:* advertising discourse, society, media reality, sociology, man.

Скопа Виталий Александрович

доктор исторических наук, профессор  
член-корреспондент Российской академии  
естествознания, Алтайский государственный  
педагогический университет (г. Барнаул)  
sverhtitan@rambler.ru

*Аннотация.* Реклама в современном мире выступает мощным инструментом управления массовым сознанием. Рекламный дискурс не только отражает действительность, но и активно формирует её, воздействуя на коллективное сознание. Рекламный дискурс — это коммуникативная система, сочетающая вербальные, визуальные и аудиальные элементы для воздействия на целевую аудиторию. Развитие цифровых технологий привело к масштабной трансформации способов распространения рекламного контента. В современном мире реклама не просто отвечает на изменения в обществе — она активно формирует его ценности и приоритеты. Манипулятивная природа рекламных сообщений проявляется в их способности трансформировать мировоззрение потребителей в интересах заказчиков рекламы. Рекламный дискурс на сегодняшний день выступает инструментом конструирования медиареальности, которая становится новой социальной онтологией.

*Ключевые слова:* рекламный дискурс, общество, медиареальность, социология, человек.

В условиях цифровой эпохи реклама трансформируется из инструмента продвижения товаров в ключевой элемент конструирования медиареальности — символического пространства, которое опосредует восприятие социальных норм, ценностей и идентичностей. Реклама в современном мире выступает мощным инструментом управления массовым сознанием. Рекламный дискурс не только отражает действительность, но и активно формирует её, воздействуя на коллективное сознание. Изучение его социальных аспектов позволяет раскрыть механизмы влияния медиа на общество, что особенно важно в контексте роста манипулятивных технологий и этических вызовов [2, 7].

Используя различные методы воздействия, рекламные технологии способны трансформировать систему ценностей потребителей, их убеждения и жизненные ориентиры. Будь то призыв к покупке, участию в социальных проектах или политических движениях — рекламный дискурс опирается на четко выстроенную методологию влияния. В его основе лежит комплексный подход к сбору и анализу информации, а также понимание принципов эффективной коммуникации между участниками рекламного процесса [11]. Как и любая другая управленческая система, реклама располагает собственным набором стратегических инструментов и механизмов воздействия на аудиторию.

Рекламный дискурс — это коммуникативная система, сочетающая вербальные, визуальные и аудиальные элементы для воздействия на целевую аудиторию. Его ключевые функции:

- экономическая, которая стимулирует потребление;
- социальная, транслирующая нормы;
- культурная, формирующая эстетические идеалы.

Особая значимость исследования определяется и тем, что различные организации — от государственных структур до бизнес-компаний активно используют уникальные характеристики рекламного дискурса для достижения своих целей. Его специфические черты, включая функциональные особенности, тематическое наполнение и многообразие жанров, делают его мощным механизмом воздействия на социально-экономические и политические процессы в обществе [4].

Развитие цифровых технологий привело к масштабной трансформации способов распространения рекламного контента. Сегодня человечество наблюдает, как реклама осваивает новые каналы коммуникации в Digital-среде. Это порождает целый комплекс актуальных вопросов: как эффективно взаимодействовать с аудиторией онлайн, каким образом анализировать

поведение интернет-пользователей и оценивать результативность рекламных активностей. Современный рекламный ландшафт претерпевает фундаментальные изменения, которые можно анализировать через различные призмы восприятия.

Современная реклама эволюционирует: классические медианосители теперь дополняются инновационными форматами, такими как рор-уп сообщения и баннерные объявления, которые берут на себя множественные функциональные роли в медиапространстве [12]. Интернет открывает широкие возможности для взаимодействия с потребителями через рекламу. Благодаря интерактивности, клиенты могут активно участвовать в рекламном процессе: делиться мнениями о товарах, распространять информацию среди знакомых или отписываться от рассылок по желанию. Такой гибкий подход позволяет точнее находить заинтересованную аудиторию и выстраивать с ней неформальный диалог. При этом рекламные кампании получают дополнительное развитие за счет пользовательской активности и обратной связи, что существенно увеличивает их эффективность. В современных условиях рекламный дискурс становится более динамичным благодаря вовлечению потребителей в процесс её распространения. При этом главные аспекты и основное содержание рекламного послания остаются под надежным контролем рекламодателя, несмотря на активное участие аудитории в коммуникационном процессе.

Современная реклама кардинально изменила свой подход, сместив фокус с самих товаров на продвижение брендов, которые теперь являются трансляторами определённых ценностных установок. Для усиления этого эффекта компании активно привлекают знаменитостей, разделяющих и демонстрирующих философию бренда. Такая трансформация вывела рекламную коммуникацию на принципиально новый уровень. Особенно эффективно этот формат работает с молодежной аудиторией, поскольку создает атмосферу близости и понятности, делая рекламный контент максимально комфортным для восприятия.

В современных рекламных кампаниях все чаще можно заметить тенденцию к размыванию чисто коммерческих целей. Компании активно внедряют в свои маркетинговые сообщения общественно значимые темы — от заботы об окружающей среде до острых политических вопросов и проблем здравоохранения. Такой подход позволяет брендам позиционировать себя как социально ответственных участников гражданского общества, маскируя свои бизнес-интересы под глобальные общественные инициативы. Однако подобное смешение коммерческих и социальных посылов делает рекламную коммуникацию менее прозрачной и однозначной.

Современный рекламный дискурс все чаще использует юмористические приемы, включая скороговорки, пародии и неожиданные отсылки, превращая рекламные сообщения в развлекательный контент. Также в рекламных материалах всё чаще используются необычные литературные жанры, такие как поэзия и сказочные произведения. Это приводит к тому, что коммерческая составляющая рекламного дискурса становится менее заметной, уступая место художественному повествованию и речевой выразительности продвигаемого продукта. В результате основной фокус смещается на нарративные особенности и языковые характеристики рекламного сообщения [1, 3].

В современном мире реклама не просто отвечает на изменения в обществе — она активно формирует его ценности и приоритеты. Манипулятивная природа рекламных сообщений проявляется в их способности трансформировать мировоззрение потребителей в интересах заказчиков рекламы [6]. С одной стороны, рекламный дискурс чутко улавливает малейшие сдвиги в системе общественных ценностей, а с другой — сам выступает мощным инструментом влияния на социум. Исторически сложилось, что основной задачей рекламной коммуникации всегда было побуждение аудитории к действию. Являясь зеркалом современной культуры, рекламный дискурс одновременно становится катализатором ее трансформации, что особенно заметно в изменении ценностных ориентиров целевой аудитории [8].

В современном мире реклама выходит далеко за рамки простого продвижения товаров. Она активно используется в политике и социальной сфере, где эффективно сочетает разнообразные презентационные методы. Применяя комбинацию текстовых, визуальных и звуковых каналов связи, рекламный дискурс создает многогранное воздействие на аудиторию. Его ключевая задача двойственна: донести информацию и побудить к действию. При этом особое внимание уделяется способности рекламы влиять на процесс принятия решений — слушатели не просто воспринимают сообщение, но и действуют согласно полученным посылам. Такой комплексный подход, объединяющий нарративные и визуальные элементы, делает рекламный дискурс мощным инструментом коммуникации [10]. При создании рекламных материалов особое внимание уделяется системе ценностей целевой аудитории, поскольку большинство рекламных сообщений нацелено на массового потребителя. Эффективное взаимодействие между рекламодателем и потенциальным клиентом строится с учетом множества факторов: специфики коммуникации, покупательской способности аудитории, а также индивидуальных характеристик типичного представителя целевой группы.

Современный бизнес вынужден осваивать цифровое пространство из-за жесткой конкурентной борьбы. Digital-реклама предоставляет компаниям обширный инструментарий для продвижения. Реклама представляет собой сложный синтез различных кодов коммуникации, где переплетаются звук, изображение и текст. Все составляющие рекламного послания тесно взаимосвязаны и образуют единую систему: каждый элемент усиливает воздействие других компонентов, создавая комплексный эффект в рамках рекламного жанра [9].

В современном мире продвижение через интернет-каналы включает множество разнообразных инструментов. SEO-оптимизация, таргетированная реклама, присутствие в социальных сетях, создание лендинг-страниц и корпоративных сайтов, размещение баннеров и контекстных объявлений, а также видеореклама — всё это составляет арсенал Digital-маркетолога. Эти инструменты не существуют изолированно, а образуют единую систему, где каждый элемент дополняет другой. Такой интегрированный подход к продвижению в цифровой среде позволяет эффективно привлекать новую аудиторию, выстраивать долгосрочные отношения с существующими клиентами и укреплять позиции бренда на рынке. Именно комплексное использование аналитических и технологических методов в цифровой рекламе обеспечивает максимальную эффективность маркетинговых кампаний. Реклама проходит этап формирования уникальных жанровых форм, отходя от прежней практики заимствования жанров из других дискурсивных областей. Такая трансформация является следствием возрастающей автономности и культурной значимости рекламной коммуникации.

В настоящее время эффективность рекламных форматов постепенно падает из-за привыкания аудитории к существующим способам продвижения. Это заставляет маркетологов разрабатывать всё более изощренные методы воздействия на потребителя. В рекламной коммуникации прослеживаются два противоречивых процесса: унификация рекламных форматов с повторяющимися элементами и одновременно их персонализация. Социокультурный контекст, включающий экономические факторы и развитие коммуникационных технологий, существенно влияет на трансформацию рекламных жанров, меняя способы выражения коммуникативных интенций участников рекламного процесса.

В ходе изучения рекламных форматов были обнаружены как общие черты, так и существенные отличия между классическими рекламными баннерами и современными 3D-билбордами [12]. При создании традиционных рекламных плакатов копирайтеры делают основной упор на текстовую часть, где активно используются различные языковые приемы, в том числе креативная игра со словами. Такие баннеры обычно включают изображе-

ние или фотографию, сопровождаемую слоганом и ключевой фразой. Подобное сочетание визуальных и вербальных элементов эффективно захватывает внимание аудитории благодаря нестандартной подаче материала. При взаимодействии визуальных и текстовых элементов в рекламе происходит уникальный семиотический обмен, обогащающий оба компонента. Если изображение способно мгновенно передать целостную картину, то текст последовательно раскрывает детали предмета или явления.

В современную эпоху цифровых технологий 3D-билборды произвели революцию в рекламной индустрии. Их главное преимущество заключается в динамичной подаче контента через видеоформат. Особенно эффективно такие дисплеи работают при продвижении автомобильных брендов. Массивные цифровые панели не только захватывают внимание прохожих своими яркими, провокационными 3D-эффектами, но и органично вписываются в городской ландшафт, создавая незабываемые впечатления. Анализ рекламных сообщений на этих инновационных носителях подтверждает, что визуальная составляющая доминирует над текстовой, даже когда последняя присутствует в ролике. В современных 3D-билбордах основной акцент смещается на визуальный эффект, тогда как текстовая составляющая отходит на второй план [12]. Такой подход обусловлен социальными тенденциями и позволяет захватывать внимание аудитории даже против их желания. В современном мире визуальный контент и видеоряд воспринимаются гораздо легче, чем текстовая информация, которая требует повышенной концентрации внимания. Учитывая постоянную мобильность людей и их непрерывное передвижение в течение дня — будь то пешие прогулки или поездки в транспорте — создателям рекламы необходимо помнить, что зритель может лишь мельком взглянуть на их сообщение. Динамичный образ жизни современного человека диктует свои условия, заставляя его постоянно спешить и подстраиваться под стремительный ритм мегаполиса.

Сегодня реклама стала неотъемлемой частью повседневной жизни человека. Особенно ярко это проявляется в социальных сетях, где каждый третий пост носит рекламный характер. Статистика показывает поразительные цифры: среднестатистический пользователь просматривает свою ленту более 25 раз за день, что приводит к контакту с более чем сотней рекламных сообщений. В современном цифровом пространстве практически невозможно избежать встречи с рекламным контентом — он преследует людей повсюду, буквально каждую минуту. Стремясь максимизировать доходы, рекламодатели используют все возможные поверхности и пространства — от стен лифтов до проездных билетов. Чем привлекательнее выполнено рекламное объявление, тем выше вероятность, что оно зацепит внимание

потенциального клиента. Невозможно укрыться от этого рекламного потока — он настигает нас в метро, такси, на улицах города и в общественном транспорте.

Мобильные приложения демонстрируют беспрецедентный рост, захватывая большую долю пользовательского внимания. Статистика показывает, что браузеры привлекают всего 12 % активности, в то время как приложения доминируют с внушительными 88 % экранного времени.

Наблюдается значительный рост популярности видеоматериала, особенно заметный в период карантинных ограничений. Исследования показывают впечатляющую разницу в эффективности восприятия информации: видеоматериалы обеспечивают 95 % запоминание контента, в то время как текстовый формат позволяет удержать лишь десятую часть информации.

Рекламный дискурс конструирует социальные практики, куда можно отнести изменение гендерных стереотипов и инклюзивность.

В современном мире наблюдается масштабная трансформация медиаиндустрии, вызванная повсеместным внедрением цифровых технологий. Традиционные средства массовой информации постепенно уступают позиции новым технологическим платформам, где социальные сети и поисковые системы становятся ключевыми каналами для размещения рекламного дискурса [5]. Эти изменения затрагивают не только структуру медиа бизнеса, но и фундаментально меняют способы взаимодействия между СМИ и их аудиторией.

В целом, в современном мире реклама активно проникает в цифровое пространство. Развитие интернет-технологий радикально трансформирует способы подачи рекламного контента. Рекламный дискурс выступает инструментом конструирования медиареальности, которая становится новой социальной онтологией. Через мифологизацию, эмоциональные нарративы и продвижение ценностей реклама влияет на формирование идентичности, стереотипов и поведенческих моделей. Эти процессы требуют этического регулирования, чтобы минимизировать риски манипуляции.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонова Е.С. Рекламное интервью как особый жанр рекламного дискурса (на примере англоязычных текстов СМИ) // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. № 1. том 1. 2016.
2. Ботвенко М.Д. Цифровая трансформация рекламы в современном мире // Научные исследования в современном мире. Теория и практика: сборник избранных статей Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Санкт-Петербург. 2021.
3. Будакова Д.О. Реклама в контексте трансформации цифровой медиакommunikationной среды (на примере поисковых систем «Яндекс» и Google) // Меди@льманах. 2022. № 3.
4. Годин В.В., Терехова А.Е. Цифровая реклама как инструмент продвижения товара или услуги. Опыт реализации проектов // E-Management. 2019. № 3.
5. Мещерякова Н.В. Стилистические и прагмалингвистические особенности рекламных текстов социальной направленности М., 2012.
6. Рюмина Л.И. Манипулятивные приёмы в рекламе. М., 2004.
7. Солодовникова Т.В. Рекламный дискурс в современных медиа-системах // Филологический аспект: международный научно-практический журнал. 2021. № 02 (70).
8. Терских М.В. Дискурс социальных ценностей: структура и базовые дискурсивные практики // Политическая лингвистика. 2015. № 4(54).
9. Тихомирова Л.С. К вопросу о жанрах рекламы в современной коммуникации // Филологический аспект: международный научно-практический журнал. 2023. № 03(95).
10. Томская М.В. Оценочность в социальном рекламном дискурсе. М., 2000.
11. Федотова Л.Н. Социология рекламной деятельности. М.: Гардарики, 2002.
12. Хахалева А.Ю. Средства воздействия современных цифровых жанров рекламного дискурса (на материале жанра 3D-билборда) / А.Ю. Хахалева // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2024. Т. 15. № 3.

© Скопа Виталий Александрович (sverhtitan@rambler.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



## НАШИ АВТОРЫ

**Blinnikova A.** — Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, «Irkutsk State University»

**Burtsev V.** — Cape Peninsula University of Technology, Cape Town

**Efremova Yu.** — Ph.D. in Philology, Associate Professor, Samara State University of Economics

**Fedorchenko N.** — Senior Lecturer, Lesgaft National State University of Physical Education, Sport and Health, St. Petersburg

**Gamalei A.** — Candidate of Law, Associate Professor, Lebedev Russian State University of Justice (DV branch) (Khabarovsk)

**Gavrilova N.** — Junior Researcher, Center for Transition Economy Studies, Institute for African Studies of the Russian Academy of Sciences (Moscow)

**Grigoryants I.** — Ph.D. in Economy, Associate Professor, Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev

**Grin M.** — Candidate of economic sciences, associate professor, Bryansk State Technical University

**Ivanov L.** — Postgraduate student, of the Kutafin Moscow State Law University (MSAL)

**Karimova K.** — Senior Lecturer, North-West Institute of Management — Branch of RANEPA

**Khavziev A.** — Postgraduate student, UVO «University of Management «TISBI»

**Koryagina I.** — PhD in History, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics

## OUR AUTHORS

**Lebedev N.** — Doctor of Economics, Professor, Leading Researcher, Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences

**Lobarev E.** — postgraduate, Moscow State University of Technology «STANKIN»

**Maslennikov A.** — Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Lesgaft National State University of Physical Education, Sport and Health, St. Petersburg

**Molokov E.** — postgraduate student, Far East Home Law Institute of the Russian Federation named after I.F. Shilov (Khabarovsk)

**Mukherjee Soumojit** — Phd. Student, NRNU MEPhI (Moscow)

**Skopa V.** — Doctor of Historical Sciences, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Altai State Pedagogical University (Barnaul)

**Taskaev E.** — Postgraduate student, TIU, Tyumen

**Tikhomirova V.** — Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Institute of Socio-Economic and Energy Problems, North Komi Scientific Center, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Syktyvkar

**Torkhov Ya.** — Postgraduate student, Belgorod State National Research University

**Verezubova N.** — Candidate of economic sciences, associate professor, Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology named after K.I. Scriabin

**Zhao Yuran** — St. Petersburg State University of Economics

**Zverev A.** — Graduate student, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation

## Требования к оформлению статей, направляемых для публикации в журнале



Для публикации научных работ в выпусках серий научно-практического журнала «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» принимаются статьи на русском языке. Статья должна соответствовать научным требованиям и общему направлению серии журнала, быть интересной достаточно широкому кругу российской и зарубежной научной общественности.

Материал, предлагаемый для публикации, должен быть оригинальным, не опубликованным ранее в других печатных изданиях, написан в контексте современной научной литературы, и содержать очевидный элемент создания нового знания. Представленные статьи проходят проверку в программе «Антиплагиат».

**За точность воспроизведения дат, имен, цитат, формул, цифр несет ответственность автор.**

Редакционная коллегия оставляет за собой право на редактирование статей без изменения научного содержания авторского варианта.

Научно-практический журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» проводит независимое (внутреннее) рецензирование.

### Правила оформления текста.

- ◆ Текст статьи набирается через 1,5 интервала в текстовом редакторе Word для Windows с расширением “.doc”, или “.rtf”, шрифт 14 Times New Roman.
- ◆ Перед заглавием статьи указывается шифр согласно универсальной десятичной классификации (УДК).
- ◆ Рисунки и таблицы в статью не вставляются, а даются отдельными файлами.
- ◆ Единицы измерения в статье следует выражать в Международной системе единиц (СИ).
- ◆ Все таблицы в тексте должны иметь названия и сквозную нумерацию. Сокращения слов в таблицах не допускаются.
- ◆ Литературные источники, использованные в статье, должны быть представлены общим списком в ее конце. Ссылки на упомянутую литературу в тексте обязательны и даются в квадратных скобках. Нумерация источников идет в последовательности упоминания в тексте.
- ◆ Литература составляется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003.
- ◆ Ссылки на неопубликованные работы не допускаются.

### Правила написания математических формул.

- ◆ В статье следует приводить лишь самые главные, итоговые формулы.
- ◆ Математические формулы нужно набирать, точно размещая знаки, цифры, буквы.
- ◆ Все использованные в формуле символы следует расшифровывать.

### Правила оформления графики.

- ◆ Растровые форматы: рисунки и фотографии, сканируемые или подготовленные в Photoshop, Paintbrush, Corel Photopaint, должны иметь разрешение не менее 300 dpi, формата TIF, без LZW уплотнения, CMYK.
- ◆ Векторные форматы: рисунки, выполненные в программе CorelDraw 5.0-11.0, должны иметь толщину линий не менее 0,2 мм, текст в них может быть набран шрифтом Times New Roman или Arial. Не рекомендуется конвертировать графику из CorelDraw в растровые форматы. Встроенные — 300 dpi, формата TIF, без LZW уплотнения, CMYK.

По вопросам публикации следует обращаться к шеф-редактору научно-практического журнала «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики» ( e-mail: [redaktor@nauteh.ru](mailto:redaktor@nauteh.ru) ).