

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ

Сборник статей XV Международной
научно-практической конференции,
состоявшейся 8 апреля 2025 г.
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск
Российская Федерация
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»
2025

УДК 001.12
ББК 70
Э40

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

Э40 Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития : сборник статей XV Международной научно-практической конференции (8 апреля 2025 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2025. — 109 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00215-739-6

Настоящий сборник составлен по материалам XV Международной научно-практической конференции ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ, состоявшейся 8 апреля 2025 года в г. Петрозаводске (Россия). В сборнике рассматривается круг актуальных вопросов, стоящих перед современными экономистами и правоведами. Целями проведения конференции являлись обсуждение практических вопросов современной экономики и права, развитие методов и средств получения научных данных, обсуждение результатов исследований, полученных специалистами в охватываемых областях, обмен опытом. Сборник может быть полезен научным работникам, преподавателям, слушателям вузов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

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

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

УДК 001.12
ББК 70

ISBN 978-5-00215-739-6

© Коллектив авторов, текст, иллюстрации, 2025
© МЦНП «НОВАЯ НАУКА» (ИП Ивановская И.И.), оформление, 2025

Состав редакционной коллегии и организационного комитета:

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

СЕКЦИЯ ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	6
СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ ЦИФРОВЫХ УСЛУГ	7
<i>Прибылов Алексей Юрьевич, Романников Александр Николаевич</i>	
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ЭКОСИСТЕМА АРМЕНИИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	14
<i>Туманян Марина Давидовна</i>	
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	22
<i>Джусь Валерия Артемьевна</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ	28
ВКЛАД КОУЧИНГА В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ	29
<i>Дмитриев Антон Геннадиевич</i>	
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КОЛЕБАНИЙ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ: ВЫЗОВЫ, СТРАТЕГИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.....	35
<i>Иванов Владислав Альбертович</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК.....	41
СОЦИАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ГОСПОШЛИН ДЛЯ ОБРАЩЕНИЯ В СУД	42
<i>Яковлева Яна Евгеньевна</i>	
ПРОИЗВЕДЕНИЕ В СПОРТЕ КАК ОБЪЕКТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ	50
<i>Рыженкова Юлия Николаевна</i>	
СЕКЦИЯ ТРУДОВОЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО	57
НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	58
<i>Калачева Анастасия Сергеевна</i>	
ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ.....	66
<i>Потибенко Кристина Витальевна</i>	
СЕКЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВО.....	72
ПОНЯТИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ВИДЫ И ФОРМЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАВОНАРУШЕНИЯ.....	73
<i>Фимушкина Инна Александровна</i>	

СЕКЦИЯ ГРАЖДАНСКОЕ И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО.....	82
ВОПРОСЫ АРЕНДНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ПРАКТИКЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО АРБИТРАЖНОГО СУДА ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ОКРУГА	83
<i>Евстифеев Дмитрий Александрович, Секретарёв Роман Викторович</i>	
СЕКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	92
ВОПРОСЫ НЕСООТВЕТСТВИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ЗОНИРОВАНИЯ В ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ	93
<i>Силина Ксения Николаевна, Кияшко Галина Александровна</i>	
СЕКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ	102
LEAN PRODUCTION AS A METHOD OF INCREASING ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES AND ORGANISATIONS	103
<i>Salma Hafidi Alaoui</i>	

**СЕКЦИЯ
ЭКОНОМИКА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ
СИСТЕМЫ ЦИФРОВЫХ УСЛУГ**

Прибылов Алексей Юрьевич

аспирант

Романников Александр Николаевич

к.э.н., доцент

кафедра организационного менеджмента

Университет «Синергия»

Аннотация: В статье рассматривается синергетический подход к развитию системы цифровых услуг как методологическая основа обеспечения устойчивого и адаптивного роста цифровой экономики. Показано, что цифровая среда развивается по нелинейным законам самоорганизации, что требует новых управленческих и стратегических решений. Проведён анализ взаимодействия субъектов цифровой экосистемы, обоснована необходимость междисциплинарного подхода к проектированию цифровых сервисов.

Ключевые слова: цифровые услуги, синергетика, цифровая трансформация, экосистема, самоорганизация, нелинейность, цифровая экономика.

**SYNERGETIC APPROACH TO DEVELOPMENT
OF DIGITAL SERVICES SYSTEM**

Pribylov Alexey Yurievich

Romannikov Alexander Nikolaevich

Abstract: The article considers a synergetic approach to the development of digital services system as a methodological basis for ensuring sustainable and adaptive growth of the digital economy. It is shown that the digital environment develops according to nonlinear laws of self-organization, which requires new management and strategic decisions. The analysis of the interaction of digital ecosystem entities is carried out, the need for an interdisciplinary approach to the design of digital services is substantiated.

Key words: digital services, synergetics, digital transformation, ecosystem, self-organization, nonlinearity, digital economy.

Введение

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена стремительным развитием цифровых технологий и их глубокой интеграцией во все сферы экономической и социальной жизни. В условиях глобальной цифровой трансформации наблюдается качественное изменение характера взаимодействия между государством, бизнесом и обществом. Цифровые услуги становятся неотъемлемым элементом современной инфраструктуры, влияя на производительность, доступность ресурсов, скорость принятия решений и общее качество жизни. Однако с ростом масштабов и сложности этих услуг возрастает и потребность в новых подходах к их проектированию, развитию и управлению.

Традиционные управленческие и экономические модели оказываются недостаточными для объяснения и прогнозирования поведения цифровых систем, поскольку они строятся на линейных и статичных представлениях, не учитывающих высокой степени неопределённости, нелинейности и самоорганизации цифровой среды. Современные цифровые экосистемы формируются на пересечении множества разнородных процессов – технологических, институциональных, поведенческих и экономических, что требует комплексного и гибкого подхода к их анализу.

В этом контексте синергетический подход приобретает особую значимость. Он позволяет рассматривать цифровые услуги не как изолированные продукты или сервисы, а как элементы сложной, динамично развивающейся системы, подверженной внутренним и внешним флуктуациям. С помощью инструментов синергетики можно описывать механизмы самоорганизации, предсказывать возможные точки бифуркации и управлять процессами трансформации с учётом множественности факторов и интересов.

Дополнительным фактором актуальности является необходимость повышения устойчивости цифровых систем к внешним шокам – экономическим, политическим, технологическим. Пандемия COVID-19 наглядно продемонстрировала, насколько важной становится способность цифровых сервисов к быстрому адаптивному реагированию и масштабированию. В таких условиях важно понимать, какие механизмы

способствуют устойчивости, адаптации и совместной эволюции элементов цифровой среды.

Таким образом, обращение к синергетическому подходу не является лишь теоретическим упражнением – оно продиктовано практическими вызовами времени. Формирование устойчивой и эффективно управляемой цифровой среды требует новых научных концепций, способных адекватно отражать сложность современных процессов. В этом смысле разработка и обоснование синергетической модели развития цифровых услуг представляет собой актуальное и перспективное направление как для научных исследований, так и для прикладной политики и стратегического управления.

Цель исследования – теоретическое обоснование и практическое применение синергетического подхода к развитию системы цифровых услуг в условиях цифровой трансформации экономики.

Объект исследования – система цифровых услуг как элемент цифровой экономики.

Предмет исследования – процессы самоорганизации, взаимодействия и синергии в развитии цифровых услуг, а также методологические подходы к их управлению на основе принципов синергетики.

Основная часть

Синергетика как междисциплинарное научное направление исследует поведение сложных систем в условиях неравновесия. Основные положения синергетики (Г. Хакен, И. Пригожин и др.) применимы к анализу цифровых систем, поскольку последние демонстрируют свойства нелинейности, флуктуаций и точек бифуркации. Цифровая услуга в такой системе – это не только результат, но и процесс, встроенный в динамику экосистемы.

Цифровые платформы, облачные сервисы, нейросетевые технологии и блокчейн формируют новую архитектуру цифровых взаимодействий. Их устойчивость и адаптивность обеспечиваются не только техническими, но и институциональными, социальными и поведенческими механизмами. Система цифровых услуг развивается не линейно, а через фазы ускоренного роста, хаоса, стабилизации и диффузии. На каждом этапе возможно появление новых структур и моделей поведения, обусловленных внутренними и внешними флуктуациями.

Синергия в цифровой экосистеме проявляется как результат взаимодействия различных элементов системы, в результате которого

возникает эффект, превосходящий простую сумму составляющих. В контексте цифровых услуг это означает, что объединённые усилия разных участников – государственных структур, коммерческих организаций, разработчиков платформ, пользователей и технологических посредников – приводят к качественно новому уровню функциональности, инновационности и адаптивности всей системы.

Цифровая экосистема по своей природе является открытой и нелинейной. Это означает, что процессы в ней развиваются не по заранее предопределённому сценарию, а под влиянием множества факторов: технологических изменений, социальных запросов, институциональной среды и экономических стимулов. В такой системе каждый новый участник или компонент может существенно изменить направление развития всей структуры. Например, появление новой платформы или API-интерфейса может стимулировать рост целого кластера сервисов и бизнесов, ранее не существовавших. Синергия в цифровой среде проявляется через сетевые эффекты, когда ценность услуги увеличивается по мере роста числа её пользователей. Это особенно заметно в платформах, основанных на модели взаимодействия peer-to-peer или marketplace. Взаимодействие и взаимодополнение различных цифровых сервисов ведёт к формированию экосистем, в которых данные, технологии и бизнес-процессы интегрируются, создавая единое цифровое пространство. Такое интеграционное развитие позволяет пользователю получать комплексные, персонализированные и бесшовные цифровые решения. Кроме того, синергия усиливается за счёт обратных связей и эффекта обучения системы. Чем больше данных аккумулируется в экосистеме, тем точнее работают алгоритмы персонализации, прогнозирования и автоматизации. Это, в свою очередь, стимулирует рост доверия пользователей, повышение лояльности и вовлечённости. Таким образом, синергия в цифровой экосистеме не просто способствует росту производительности, но и формирует устойчивое конкурентное преимущество за счёт саморазвивающихся механизмов. Ключевым условием возникновения синергии является наличие открытых стандартов взаимодействия, совместимости архитектур и единых принципов управления. В отсутствие координации цифровая среда может оказаться фрагментированной, а конкуренция между платформами – деструктивной. Поэтому важной задачей

становится формирование институциональных и технологических условий, способствующих развитию партнёрства и совместного создания ценности.

Применение синергетического подхода требует отказа от жестких иерархий в пользу гибких моделей управления, основанных на самоорганизации, быстрой адаптации и обратной связи. В стратегическом управлении цифровыми услугами приоритет должны получить методы системной динамики, сценарного анализа и цифрового моделирования. Также важны механизмы краудсорсинга, открытых инноваций и совместного проектирования сервисов.

Заключение

В заключение, следует подчеркнуть, что синергетический подход к развитию системы цифровых услуг представляет собой продуктивную методологическую основу для анализа и управления сложными процессами цифровой трансформации. Цифровая экосистема развивается как открытая, нелинейная и самоорганизующаяся структура, в которой взаимодействие множества разнородных элементов приводит к возникновению новых качественных состояний и функциональных возможностей. Понимание этих процессов требует отказа от линейных моделей мышления и традиционных схем управления в пользу гибких, адаптивных и динамически настраиваемых подходов.

Синергия, возникающая в процессе взаимодействия цифровых платформ, сервисов, пользователей, регуляторов и технологических посредников, становится источником устойчивого роста и инноваций. Она позволяет не только повышать эффективность предоставления цифровых услуг, но и формировать устойчивые экосистемы, способные к саморегуляции и саморазвитию. При этом ключевыми факторами становятся способность системы адаптироваться к изменениям, накапливать и использовать знания, а также интегрировать различные ресурсы в рамках единого цифрового пространства.

Реализация синергетического подхода на практике требует переосмысления управленческих моделей, акцента на междисциплинарность и развитие институциональных механизмов, поддерживающих кооперацию и совместное создание ценности. Только в условиях согласованного движения всех участников цифрового процесса возможно формирование по-настоящему эффективной и устойчивой цифровой среды, в которой инновации не только

возникают, но и масштабируются, способствуя социальному и экономическому развитию.

Таким образом, синергетический подход не просто дополняет существующие теории цифровой трансформации, а предлагает целостное видение цифровой реальности как самоорганизующегося и развивающегося пространства, требующего новых научных и практических инструментов для управления его сложностью.

Список литературы

1. Блауг М. Жугляр, Клемент // Блауг М. 100 великих экономистов до Кейнса: пер. с англ. – СПб.: Экономикс, 2008. – С. 107–108.

2. Длинные волны: научно-технический прогресс и социально-экономическое развитие/ С.Ю. Глазьев, Г.И. Микерин, П.Н. Тесля и др. – Новосибирск: Наука, 1991. – 224 с.; Глазьев С.Ю. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. – М.: Книжный мир, 2018. – 765 с.; Глазьев С.Ю., Львов Д.С., Фетисов Г.Г. Эволюция технико-экономических систем: возможности и границы централизованного регулирования. – М.: Наука, 1992. – 207 с.

3. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 606 с.; Кастельс М., Химанен П. Информационное общество и государство благосостояния: финская модель: пер. с англ. – М.: Логос, 2002. – 219 с.

4. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег: пер. с англ. – М.: Гелиос АРВ, 2002. – 352 с

5. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. – М.: Экономика, 2002. – 765 с.; Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. – М.: Экономика, 1989. – 523 с.; Кондратьев Н.Д. Избранные сочинения. – М.: Экономика, 1993. – 542 с.

6. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии: в 3 т.: пер. с нем. – М.: Политиздат, 1983. – Т. 1, кн. 1: Процесс производства капитала. – 905 с.

7. Теории цикла // Всемирная история экономической мысли: в 6 т. / С.П. Аукционек, А.М. Волков, С.К. Дубинин и др. – М.: Мысль, 1994. – Т. 5: Теоретические и прикладные концепции развитых стран Запада (послевоенный период). – 559 с.

8. Силин Я.П., Анимица Е.Г., Новикова Н.В. Уральский макрорегион: большие циклы индустриализации / под науч. ред. С.Ю. Глазьева, С.Д. Бодрунова. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. – С. 53.

9. Aftalion A. The Theory of economic cycles based on the capitalistic technique of production // Review of economic statistics. – 1927. – Vol. 9, no. 4. – P. 165–170.

10. Jevons W.S. The theory of political economy. – 2nd ed. – London: Macmillan, 1879. – 432 p.

11. Juglar C. Des crises commerciales: et de leur retour periodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis. – Paris: Guillaumin et Cie, 1862. – 278 p.;

12. Cassel G. Fundamental thoughts in economics. – London: Unwin, 1925. – 159 p.;

13. Kitchin J. Cycles and trends in economic factors // The review of economics and statistics. – 1923. – Vol. 5, no. 1. – P. 10–16.

14. Kuznets S. Schumpeter's business cycles // The American economic review. – 1940. – Vol. 30, no. 2. – P. 257–271; Kuznets S Secular movements in production and prices their nature and their bearing upon cyclical fluctuations. – Boston: Houghton Mifflin, 1930. – 570 p.

© А.Ю. Прибылов, А.Н. Романников

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ЭКОСИСТЕМА АРМЕНИИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Туманян Марина Давидовна

аспирант

Российско-Армянский университет

Аннотация: В статье проводится анализ предпринимательской экосистемы Армении в секторе информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Сектор ИКТ является одним из наиболее динамично развивающихся в стране и представляет собой важный элемент для стимулирования экономического роста и инноваций. К примеру, по данным 2023 года сектор ИКТ перешагнул отметку в 1.5 млрд. \$ и составил приблизительно 5% от ВВП страны. Также рассматриваются ключевые составляющие экосистемы, такие как системы образования, инфраструктурные объекты, механизмы государственной поддержки и частные инициативы, а также роль международных партнерств. Рассматриваются вызовы, которые сдерживают рост и развитие сектора ИКТ.

Ключевые слова: предпринимательская экосистема, информационные и коммуникационные технологии, образование.

ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM OF ARMENIA IN THE SPHERE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

Tumanyan Marina Davidovna

Abstract: The article analyzes the entrepreneurial ecosystem of Armenia in the information and communication technology (ICT) sector. The ICT sector is one of the most dynamically developing in the country and is an important element for stimulating economic growth and innovation. For example, according to 2023 data, the ICT sector has crossed the \$ 1.5 billion mark and accounted for approximately 5% of the country's GDP. Key components of the ecosystem, such as education systems, infrastructure facilities, government support mechanisms and private initiatives, as well as the role of international partnerships, are also considered. Challenges that hinder the growth and development of the ICT sector are considered.

Key words: entrepreneurial ecosystem, information and communication technologies, education.

Введение: Предпринимательская экосистема представляет собой совокупность субъектов предпринимательства (как потенциальных, так и существующих), предпринимательских организаций (например, фирм, венчурных капиталистов, бизнес-ангелов, банков), учреждений (университетов, агентств государственного сектора, финансовых органов) и предпринимательских процессов, которые объединяются и взаимодействуют для создания условий, в которых создаются и растут новые предприятия. Они включают такие элементы, как доступ к финансам, талантам, консультациям и институциональным условиям, таким как культура, благоприятствующая предпринимательству, а также предпринимательские сети и лидерство [1].

В этой статье мы рассмотрим некоторых участников экосистемы. Анализируя предпринимательскую экосистему Армении, можно отметить, что Армения позиционирует себя как страна с высоким уровнем подготовки специалистов в области информационных технологий, инженерии и точных наук. Сильные математические и инженерные традиции, заложенные еще в советский период, продолжают оказывать существенное влияние на подготовку квалифицированных кадров. Важным аспектом системы образования является обязательное включение шахмат в школьную программу, что подчеркивает важность развития логического и стратегического мышления у молодежи. Далее представим ключевые инициативы, которые способствуют развитию навыков специалистов для занятия предпринимательством. На территории Армении действуют 630 лабораторий Армата, предоставляют бесплатное инженерное образование 15 000 школьникам в возрасте от 10 до 18 лет. Здесь дети знакомятся с наукой, техникой, инженерным делом и математикой посредством интерактивных внеклассных курсов, интересных конкурсов и инновационных лагерей. Образовательная программа, действующая с 2011 года, «Армат» уже дает свои результаты. По оценке ЗАО «Грант Торнтон Консалтинг», в 2022 году выпускников:

- 45% были приняты в местные университеты;
- 3% были приняты в международные университеты;
- 11% работают в сфере профессионального образования;
- 1% основали стартапы.

Центры TUMO предоставляют бесплатное обучение технологии и дизайну 20 000 школьников в возрасте 12-18 лет. Первый центр TUMO открылся в Ереване, Армения, в 2011 году. В настоящее время в Армении действуют шесть центров TUMO. Они расположены в Ереване, Дилижане, Гюмри, Кохбе, Капане, Ехегнадзоре. До 2023 года в Арцахе действовал один центр TUMO в Степанакерте [2].

При подготовке специалистов необходимо уделить внимание STEM-образованию (наука, технологии, инженерия и математика), которое активно поддерживается многочисленными технологическими лабораториями и образовательными центрами. Рассмотрим отдельно государственный и частный сектор. Из государственных учреждений следует отметить Национальный политехнический университет Армении (НПУА), предоставляющий образование в области инженерии, информационных технологий и прикладной математики; Ереванский государственный университет (ЕГУ), который включает программы в области физики, математики и информационных технологий; Армянский государственный аграрный университет (АСАУ), ориентированный на агротехнологии и экологию. Важным компонентом образовательной экосистемы является Российско-Армянский университет (РАУ), который предлагает программы в областях информационных технологий, прикладной математики и инженерных наук. Большинство учебных заведений активно развивают STEM-образование, сотрудничая с российскими и международными партнерами и предоставляя студентам доступ к передовым научным и образовательным ресурсам. Из частных следует отметить Центр предпринимательства и продуктовых инноваций (EPIC), Гюмрийский технологический центр (GTC), Ванадзорский технологический центр (VTC), Армянские национальные инженерные лаборатории (ANEL), образовательные центры TUMO, лаборатории Armath, работающие практически в каждой школе Армении, фонд «Дети Армении» (COAF), Инженерный город, Центр инноваций Microsoft и Центр инновационных решений и технологий (ISTC) и многие другие. Эти центры в основном ориентированы на молодежь, желающую изучать робототехнику, инженерное дело, программирование и специализированные программы. Подобные инициативы предоставляют студентам и молодым специалистам современные технологические навыки, способствуя формированию устойчивого потока талантов, которые отвечают потребностям сектора информационных и коммуникационных технологий (ИКТ).

Перейдем к рассмотрению государственных инициатив. В этом контексте следует выделить политику и инициативы, направленные на укрепление экосистемы стартапов. Налоговые льготы для IT-стартапов, а также программы, такие как «Неруж» и «От идеи к бизнесу», играют ключевую роль в обеспечении финансовой поддержки и предоставлении возможности для наставничества. Эти меры способствуют созданию благоприятных условий для роста и развития стартапов, стимулируя предпринимательскую активность и инновационное развитие. Программа диаспоральных технологических стартапов «Неруж», запущенная Министерством высокотехнологичной промышленности Республики Армения, направлена на содействие экономическому росту Армении и улучшение экосистемы стартапов. Она направлена на поощрение профессиональной репатриации и использование потенциала и возможностей мирового армянского сообщества для содействия экономическому развитию Армении. В этом году было приглашено 40 команд со всего мира в Армению для участия в 6-дневном мероприятии в Дилижане. Участники узнали о преимуществах ведения бизнеса в Армении и получили возможности для сотрудничества и эксклюзивного индивидуального наставничества. Программа диаспоральных технологических стартапов «Неруж 5.0» прошла 24-29 сентября 2024 года в Дилижане [3]. Одним из частных проектов является открытие в сентябре 2024 года первого в Армении стартап-кампуса AI9 [4] – это международный стартап-кампус, основанный в 2024 году и расположенный в Ереване (Армения), ориентированный на искусственный интеллект, стартапы и активное сообщество молодых предпринимателей. Он позиционируется как катализатор, способствующий развитию связей и кросс-интеграции между сообществами, возрождая богатое научное и инновационное наследие Армении, восходящее к влиятельной роли страны в советскую эпоху. Миссия AI9 заключается в создании удобной и качественной среды, способствующей налаживанию контактов и сотрудничеству между основателями и специалистами в области ИТ и науки. Здесь стремятся создать экосистему акселерационных продуктов и услуг, которые расширяют возможности стартапов. Здесь также проводятся мероприятия, способствующие развитию международного сообщества.

Говоря об инфраструктуре и государственной поддержке, важно выделить ключевые сферы развития предпринимательской экосистемы в Армении. Армения активно развивает экосистему в области искусственного

интеллекта (AI), которая включает передовые решения в компьютерном зрении, обработке естественного языка, машинном обучении и предиктивной аналитике. Среди ведущих компаний можно выделить Picsart, которая использует AI для создания инструментов редактирования фото и видео, Krisp, предлагающую уникальные технологии шумоподавления, SuperAnnotate, создающую решения для аннотации данных, необходимых для машинного обучения, а также важно отметить Service Titan – программную платформу, разработанную специально для управления и оптимизации торговых предприятий. Эти компании способствуют продвижению Армении как центра AI-технологий.

Далее представим по разным сферам ведущие компании. Fintech (финансовая сфера) – активно развивается благодаря цифровизации и созданию новых платформ. Здесь основными игроками выступают Inecobank, АСВА Digital. В финансовой сфере наибольшим образом отличился Ameriabank и был признан лучшим банком для цифровых решений в Армении в 2023 году, как было объявлено журналом Euromoney в его Awards for Excellence. По данным, цифровые показатели Ameriabank включают в себя рост на 46% в годовом исчислении базы пользователей интернет- и мобильного банкинга, при этом активные пользователи выросли на 67% по всем каналам. Ameriabank также отличился, зафиксировав около 12 миллионов электронных транзакций по своим каналам, установив новый рекорд на рынке [5]. Gaming (индустрия игр) – развивается, и местные компании выходят на международный уровень. Примером являются Triada Studio, известная своей игрой Shadowmatic, имеет мировую популярность, Arloopa, которая разрабатывает игры и приложения с использованием дополненной и виртуальной реальности. В области блокчейна (Blockchain) армянские компании создают платформы для крипто валютной торговли, смарт-контрактов и децентрализованных приложений. Среди заметных игроков можно выделить NOORsoft, занимающуюся разработкой блокчейн-решений, CoinStats, предоставляющую платформу для мониторинга крипто валютных портфелей, и Hexens, специализирующуюся на блокчейн-безопасности. Эти компании внедряют передовые технологии и способствуют популяризации блокчейна. Армения занимает важное место в глобальной цепочке поставок электроники благодаря развитию технологий автоматизации проектирования электроники (EDA). Основные игроки – Synopsys Armenia, крупнейший разработчик программного обеспечения для проектирования

микросхем, Mentor Graphics, предлагающий инструменты для тестирования электроники, и Instigate Design, разрабатывающий решения в области аппаратного и программного обеспечения. Эти компании укрепляют позиции Армении как технологического центра в сфере EDA.

Таким образом, Армения демонстрирует значительный прогресс в ряде высокотехнологичных отраслей, включая финтех, гейминг, блокчейн и автоматизацию проектирования электроники (EDA). Эти достижения подтверждают потенциал Армении как ключевого игрока в международной технологической экосистеме. Конечно, для развития этой сферы одним из ключевых инструментов являются финансирование и инвестиции. Среди наиболее значимых финансовых участников можно выделить венчурные фонды SmartGate VC, Granatus Ventures, HIVE Ventures, Formula VC, Triple S Ventures, BigStoryVC, а также три сети бизнес-ангелов: BANA Angels, AICA и Science and Technology Angels Network. В 2023 года Армения явилась лидером в регионе по привлечению венчурных инвестиций. Армения привлекла \$122 млн инвестиций, а количество сделок составило 20. Среди наиболее значимых инвестиций выделяются: (Gecko Robotics: \$73 млн, Fastex: \$23,2 млн, Britive: \$20,5 млн, Prelaunch: \$1,5 млн) [6].

Таким образом, Армения продемонстрировала значительные успехи в привлечении венчурных инвестиций, что подчеркивает ее целеустремленность в укреплении технологического сектора и формировании благоприятных условий для стартапов. Деятельность венчурных фондов и внимание со стороны международных инвесторов говорят о высоком уровне инновационного и предпринимательского потенциала страны. В Армении, несмотря на значительный прогресс в развитии сектора и привлечении инвестиций, остается ряд проблем. К примеру, недостаток финансирования, особенно на ранних стадиях. Местные венчурные фонды и сети-ангелов предоставляют финансирование в большинстве своем лишь тем стартапам, которые находятся на стадии Seed (уже имеют MVP и дорабатывают продукт).

Другой проблемой является нехватка кадров. Недостаток инициатив, способствующих удержанию талантов, таких как конкурентоспособные зарплаты или возможности для карьерного роста, усиливает этот процесс. В результате стартапы испытывают сложности с привлечением специалистов, что затрудняет их масштабирование.

Геополитические факторы также оказывают значительное влияние. Региональная нестабильность, конфликты и экономические ограничения создают дополнительные риски, сдерживая поток международных инвестиций.

Малый размер внутреннего рынка – еще один важный фактор, ограничивающий стартапы. При населении около трех миллионов человек компании вынуждены с самого начала ориентироваться на зарубежные рынки, но этот процесс требует значительных усилий и ресурсов. Эти факторы требуют комплексного подхода и дополнительных усилий для создания благоприятных условий, способствующих устойчивому развитию стартап-экосистемы в Армении.

Заключение

Анализ предпринимательской экосистемы Армении в секторе информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) показал, что несмотря на значительный потенциал и динамичное развитие, существует ряд препятствий, мешающих полному раскрытию возможностей этого сектора. В частности, проблемы утечки кадров, ограниченный доступ к финансированию и геополитическая нестабильность создают значительные вызовы для роста и устойчивости экосистемы стартапов. Тем не менее потенциал для развития остаётся высок, и при внедрении комплексных мер поддержки, направленных на улучшение инфраструктуры, развитие образования и стимулирование частных инициатив, Армения может значительно усилить свою позицию. Интеграция страны в международные технологические и бизнес-сообщества станет важным шагом для повышения конкурентоспособности и расширения возможностей для стартапов.

Список литературы

1. Organization for Economic Co-operation and Development OECD. (n.d.). *Entrepreneurial ecosystems*. Retrieved December 18, 2024 URL: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/entrepreneurial-ecosystems.html> (дата обращения: 02.02.2025)
2. Армат лаборатория официальный сайт URL: <https://armath.am/en/about> (дата обращения: 10.12.2024)
3. Государственная инициатива Neruzh. Neruzh 5.0 Program URL: <https://neruzh.am/en/program/neruzh-5-0> (дата обращения: 02.02.2025)

4. Стартап кампус AI9. URL: <https://www.ai9.am/> (дата обращения: 02.02.2025)

5. Америабанк официальный сайт URL:<https://ameriabank.am/investors/news-media/ArticleID/6423/Ameriabank-Named-the-Best-Bank-for-Digital-Solutions-in-Armenia-for-2023>_(дата обращения: 05.12.2025)

6. Отчет Venture Eurasia 2023 URL: <https://how2b.am/wp-content/uploads/sites/2/2023/12/Venture-Eurasia-1H2023.pdf> (дата обращения: 05.12.2025)

© М.Д. Туманян

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Джусь Валерия Артемьевна

студент

Научный руководитель: **Шадрина Анна Владимировна**

к.э.н., доцент кафедры «Экономика транспорта»

ФГБОУ ВО «Уральский государственный

университет путей сообщения»

Аннотация: В данной статье рассматриваются ключевые факторы, влияющие на конкурентоспособность строительного предприятия в условиях современного рынка. Анализируются как внутренние, так и внешние факторы. Выявление и понимание этих факторов позволит компаниям лучше адаптироваться к изменениям в отрасли и усилить свои позиции на рынке.

Ключевые слова: конкурентоспособность, строительное предприятие, факторы конкурентоспособности, технологии, управление качеством, инновации.

FACTORS INFLUENCING THE COMPETITIVENESS OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE

Dzhus Valeriya Artemyevna

Scientific adviser: **Shadrina Anna Vladimirovna**

Abstract: This article examines the key factors influencing the competitiveness of a construction enterprise in the modern market. Both internal and external factors are analyzed, including technology, quality management, human resources, and innovation. Identifying and understanding these factors will allow companies to better adapt to changes in the industry and strengthen their position in the market.

Key words: competitiveness, construction enterprise, competitiveness factors, technology, quality management, innovation.

Конкурентоспособность является одним из главных показателей успешности строительной компании, определяющим ее положение на рынке и способность привлекать клиентов.

Конкурентоспособность – способность товаров отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке. Она определяется, с одной стороны, качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами и, с другой стороны, ценами, устанавливаемыми продавцами товаров [1, с. 291].

На конкурентоспособность влияют как внутренние, так и внешние факторы. Рассмотрим каждую группу отдельно. Внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность

Фактор	Сущность	Пример
Управление и стратегия	Эффективность управления, стратегическое планирование, организационная структура	Четкое стратегическое видение, гибкая организационная структура, эффективное делегирование, ориентация на инновации.
Маркетинг и продажи	Бренд, репутация, знание рынка, качество обслуживания клиентов	Сильный бренд, лояльная клиентская база, эффективная реклама, высокий уровень обслуживания, налаженная система дистрибуции.
Операционная эффективность	Производственные процессы, логистика, цепочка поставок, контроль качества	Оптимизированные производственные процессы, эффективная логистика, надежные поставщики, строгий контроль качества, автоматизация [2].
Финансовые ресурсы	Финансовая устойчивость, доступность капитала, управление затратами	Высокая ликвидность, низкий уровень долга, эффективное управление затратами, прибыльность, доступ к кредитам.

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

Продолжение таблицы 1

Человеческие ресурсы	Квалификация персонала, мотивация, вовлеченность, корпоративная культура	Высококвалифицированные сотрудники, мотивированная команда, низкая текучесть кадров, сильная корпоративная культура, обучение и развитие.
Инновации и разработки	Инвестиции в исследования, новые продукты и услуги, технологическое лидерство	Активное внедрение новых технологий, разработка инновационных продуктов, патентная активность, сотрудничество с научными организациями.
Технологии	Использование современных технологий, автоматизация, цифровизация	Внедрение CRM-системы, автоматизация производственных процессов, использование облачных технологий, аналитика больших данных.
Организационная структура	Гибкость, адаптивность, коммуникации	Плоская организационная структура, эффективные внутренние коммуникации, быстрые процессы принятия решений, гибкость в изменениях [3].

Эффективное управление, стратегическое планирование, сильная корпоративная культура и инновации способствуют повышению конкурентоспособности. Оптимизация производственных процессов, использование современных технологий и развитие человеческого капитала также важны для успеха.

Внешние факторы, которые имеют воздействие на конкурентоспособность фирмы, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность

Фактор	Сущность	Пример
Экономические факторы	Экономическая ситуация в стране и мире, влияющая на спрос, издержки, инвестиции и доступность ресурсов.	Инфляция, процентные ставки, уровень безработицы, валютный курс, экономический рост (или рецессия) в стране и за рубежом, цены на сырье и энергию.
Политические/правовые факторы	Государственная политика, законодательство, регулирование, которые определяют правила игры на рынке.	Налоговая политика, антимонопольное регулирование, трудовое законодательство, законы о защите прав потребителей, торговые барьеры, политическая стабильность (или нестабильность) в стране и за рубежом, государственная поддержка определенных отраслей.
Социальные/культурные факторы	Ценности, убеждения, образ жизни, демографические характеристики населения, которые влияют на потребительские предпочтения и спрос.	Изменение демографической структуры населения, изменение потребительских предпочтений, культурные традиции и обычаи, уровень образования и квалификации населения, распределение доходов, рост осознания социальной ответственности бизнеса.
Технологические факторы	Научно-технический прогресс, новые технологии, инновации, автоматизация, которые могут создавать новые возможности и угрозы для бизнеса.	Появление новых технологий (например, искусственный интеллект), автоматизация производства, развитие интернета и мобильных технологий, появление новых материалов и процессов, увеличение скорости распространения информации, развитие науки и образования.
Экологические факторы	Факторы, связанные с окружающей средой и природными ресурсами, которые могут влиять на деятельность компании и ее конкурентоспособность.	Изменение климата, загрязнение окружающей среды, истощение природных ресурсов, ужесточение экологических норм и требований, развитие «зеленых» технологий, рост потребительского спроса на экологически чистые продукты и услуги [4].

Внешние факторы оказывают существенное влияние на конкурентоспособность компаний. Экономические, политические, социальные, технологические и экологические факторы взаимодействуют друг с другом и формируют среду, в которой компании должны адаптироваться и развиваться.

Давайте посмотрим на примерах, как российские компании успешно конкурируют на рынке. Одни зарекомендовывают себя на рынке как надежные застройщики благодаря тому, что уже ввели в эксплуатацию здания высокого качества в области жилого и коммерческой недвижимости. Одна из компаний акцентирует внимание на качественном управлении строительными процессами. Внедряет системы управления качеством по международным стандартам ISO, что позволило существенно повысить доверие клиентов и снизить количество возвратов и рекламаций. Кроме того, она активно использует современные строительные технологии, такие как BIM, что значительно сокращает сроки проектирования и увеличивает точность выполнения работ.

Для сравнения рассмотрим другую успешную компанию на рынке, не называя названия организации, поскольку мы рассматриваем именно возможности компаний на рынке. Это одна из ведущих строительных компаний России, деятельность которой охватывает различные сегменты, включая жилищное строительство, производство строительных материалов и развитие инфраструктуры. Активно внедряет инновационные решения и технологии, например, использование модульного строительства, что позволяет уменьшить время возведения объектов и экономить ресурсы. К тому же, компания ведет постоянную работу над повышением квалификации своих сотрудников, что способствует созданию высококвалифицированной рабочей силы, способной справляться с любыми вызовами рынка.

Анализ практик этих компаний показывает, что конкурентоспособность строительного предприятия во многом зависит от его способности к внедрению современных технологий и эффективности управления качеством.

В заключение следует сказать, что конкурентоспособность строительной компании – это сложный и многогранный показатель, зависящий как от внутренних, так и от внешних факторов. Успешное функционирование и развитие компании на современном рынке требует комплексного подхода к управлению, учёта экономических, политических, социальных, технологических и экологических аспектов.

Реальные примеры компаний, наглядно демонстрируют, что внедрение современных технологий, эффективное управление качеством и инновационный подход являются ключевыми элементами для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Компании, стремящиеся к лидерству на рынке, должны постоянно совершенствовать свои внутренние процессы, адаптироваться к изменениям внешней среды и активно внедрять новые технологии для обеспечения высокого качества и эффективности своей деятельности. Только так они смогут успешно конкурировать и удовлетворять растущие потребности клиентов.

Список литературы

1. Манакова, В.Ю. Сущность конкурентоспособности и методы оценки конкурентоспособности предприятия / В.Ю. Манакова, Р.В. Ширганов, Ю.В. Шарапов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 6. – С. 290-295.
2. Базилевич, С.В. Управление конкурентоспособностью предприятия / С.В. Базилевич, Е.Д. Липкина, М.В. Малыгина // ЦИТИСЭ. – 2021. – № 2(28). – С. 473-489.
3. Кизим, А.А. Анализ конкурентоспособности предприятия с учетом цифровой трансформации бизнеса / А.А. Кизим, Д.П. Кайфеджан // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – Т. 19, № 1(496). – С. 101-117.
4. Шайбакова, Л.Ф. Внутренние и внешние факторы конкурентоспособности промышленных предприятий России / Л.Ф. Шайбакова, А.В. Курдюмов, Н.С. Громова // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2023. – № 11. – С. 111-123.
5. Азаров, И.А. Анализ внешних и внутренних факторов инновационной активности предприятий производственной сферы / И.А. Азаров // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 8-4(110). – С. 93-96.

© В.А. Джусь, 2025

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЭКОНОМИКИ**

ВКЛАД КОУЧИНГА В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ

Дмитриев Антон Геннадиевич

к.э.н., доцент

Университет «Синергия»

Аннотация: В условиях глобальной трансформации бизнес-среды устойчивое развитие становится ключевой парадигмой корпоративного управления. В статье рассматривается коучинг как инструмент, способствующий формированию устойчивых конкурентных преимуществ компании. Обосновывается теоретико-методологическая база коучинга в контексте ESG-повестки и модели устойчивого роста, выделяются его функциональные эффекты, влияющие на социальную, экологическую и экономическую составляющие устойчивости. Представлены направления интеграции коучинга в управленческую практику на разных стадиях жизненного цикла организации.

Ключевые слова: коучинг, устойчивое развитие, организационные изменения, ESG, инновационный потенциал, лидерство, корпоративная культура.

THE CONTRIBUTION OF COACHING TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COMPANY

Dmitriev Anton Gennadievich

Abstract: In the context of global transformation of the business environment, sustainable development is becoming a key paradigm of corporate management. The article considers coaching as a tool that contributes to the formation of sustainable competitive advantages of the company. The theoretical and methodological basis of coaching is substantiated in the context of the ESG agenda and the sustainable growth model, its functional effects that affect the social, environmental and economic components of sustainability are highlighted. The directions of integrating coaching into management practice at different stages of the organization's life cycle are presented.

Key words: coaching, sustainable development, organizational changes, ESG, innovative potential, leadership, corporate culture.

Введение

Устойчивое развитие, опирающееся на триединство экономической эффективности, социальной ответственности и экологической устойчивости, становится определяющим ориентиром для компаний в долгосрочной перспективе. В условиях высокой волатильности внешней среды и ускоренной цифровой трансформации особое значение приобретают нефинансовые факторы, определяющие конкурентоспособность организаций. В этом контексте возрастает интерес к коучингу как к инструменту развития человеческого капитала, формирования адаптивной корпоративной культуры и стимулирования инновационной активности.

Целью настоящей статьи является теоретическое обоснование и эмпирическое осмысление взаимосвязи между коучингом и устойчивым развитием организации. Исследование направлено на выявление механизмов, посредством которых коучинг способствует формированию устойчивых социально-экономических и управленческих практик, а также на определение его роли в поддержании инновационного потенциала, укреплении корпоративной культуры и обеспечении долгосрочной конкурентоспособности компании в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Объектом статьи выступают процессы организационного развития в контексте концепции устойчивого развития. Предмет статьи – коучинг как инструмент, способствующий формированию и укреплению устойчивого развития компании, включая его влияние на социальные, экономические и управленческие аспекты деятельности организации.

Основная часть

Современная парадигма управления организацией смещается от краткосрочного извлечения прибыли к стратегическому обеспечению устойчивого развития. В этом контексте устойчивое развитие трактуется как способность организации достигать экономических, социальных и экологических целей, обеспечивая при этом адаптивность, инновационность и устойчивость к внешним и внутренним вызовам. Важной составляющей этой концепции становится управление человеческим капиталом, поскольку именно сотрудники, их мотивация, вовлечённость, лидерский потенциал и способность

к изменениям играют ключевую роль в достижении устойчивых результатов. На этом пересечении и возникает актуальность коучинга как инструмента управления и развития. Коучинг как управленческая и педагогическая практика представляет собой систематическую форму взаимодействия, направленную на раскрытие потенциала личности и повышение её эффективности в профессиональной деятельности. Его основой является субъектно-ориентированный подход, в рамках которого клиент рассматривается как носитель необходимых знаний и ресурсов, а коуч – как фасилитатор процесса самоопределения, осознания и движения к цели. Коучинг не предполагает директивных советов или авторитарного контроля, он основан на методах активного слушания, задавания вопросов, рефлексии и поддержки в принятии решений. В этом заключается его принципиальное отличие от наставничества, консультирования или директивного менеджмента.

В контексте устойчивого развития коучинг приобретает особую ценность, поскольку способствует формированию внутренних механизмов саморегуляции и адаптации у сотрудников и управленцев. Он создает условия для развития навыков, необходимых в условиях неопределённости и сложности – таких как критическое мышление, эмоциональный интеллект, способность к диалогу и управлению изменениями. В условиях, когда традиционные управленческие модели нередко оказываются неэффективными, коучинг становится гибким инструментом, способным поддерживать организационные трансформации без разрушения внутренних связей и корпоративной идентичности.

Теоретическая значимость коучинга в системе устойчивого развития также проявляется через его соответствие принципам ESG (Environmental, Social, Governance). С социальной точки зрения коучинг способствует улучшению корпоративного климата, развитию командной работы, снижению конфликтности и текучести кадров. В аспекте управления – усиливает лидерские компетенции, способствует построению открытых коммуникаций и повышает уровень ответственности за принимаемые решения. Наконец, в экономическом измерении коучинг способствует повышению продуктивности, выявлению внутренних резервов роста и формированию устойчивой организационной культуры, способной адаптироваться к изменениям внешней среды. Интеграция коучинга в систему управления устойчивым развитием компании требует, с одной стороны, методологической осмысленности, а с другой – институционализации этой практики на всех уровнях

организационной структуры. Эффективный коучинг должен быть сопряжён с долгосрочной стратегией развития компании, включён в процессы обучения, оценки персонала, трансформации корпоративной культуры и управления инновациями.

Реализация коучинговых практик в организациях позволяет достичь следующих эффектов, значимых с позиции устойчивого развития:

- **Социальный эффект:** повышение уровня вовлеченности персонала, снижение текучести кадров, развитие инклюзивного лидерства, укрепление внутрикорпоративных коммуникаций.
- **Экономический эффект:** рост производительности труда, формирование управленческого резерва, ускорение процессов адаптации к изменениям.
- **Инновационный эффект:** стимулирование креативности и предпринимательского мышления, развитие командной инновационной активности.
- **Организационный эффект:** повышение гибкости организационной структуры, формирование устойчивых команд, усиление потенциала трансформационного лидерства.

Особенно значим вклад коучинга в периоды организационных изменений, реструктуризации или выхода на новые рынки. На стадии роста и зрелости коучинг обеспечивает поддержание управленческой эффективности, в то время как на стадиях спада и трансформации – способствует рефлексии, мобилизации внутренних ресурсов и перезапуску стратегии.

На разных этапах жизненного цикла организация сталкивается с различными вызовами. Коучинг может выполнять функцию фасилитации переходов между стадиями, укрепляя устойчивость через:

- **На стадии рождения** – развитие предпринимательских навыков, формирование видения, поддержка лидерства.
- **На стадии роста** – формирование командной эффективности, развитие управленческой компетентности.
- **На стадии зрелости** – преодоление эффекта бюрократизации, удержание ключевых сотрудников, стратегическое обновление.
- **На стадии спада/возрождения** – стимулирование инноваций, рефлексия и переосмысление организационной миссии.

Таким образом, коучинг становится системным инструментом обеспечения организационной устойчивости в долгосрочной перспективе.

Заключение

Коучинг, интегрированный в систему управления организацией, способен существенно усилить потенциал устойчивого развития. Его применение позволяет выстроить стратегически ориентированную и этически устойчивую модель управления человеческими ресурсами, способствующую формированию инновационной культуры, снижению социальных рисков и повышению корпоративной ответственности. В условиях современного экономического ландшафта коучинг следует рассматривать не как вспомогательный, а как ключевой инструмент развития организационной устойчивости.

Список литературы

1. Белов, А.Е. Роль коучинга в развитии организации / А.Е. Белов, А.Г. Дмитриев // Современные технологии - 2024 : сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 08 апреля 2024 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. – С. 122-127. – EDN HPMDQG.
2. Громова, Н.В., Дмитриев А.Г. Технология разработки и практической реализации программ в области управления производительностью труда // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. - 2024. - № 2. - С. 179-184. EDN: DAQFZM
3. Дмитриев, А.Г. Коучинг в деятельности организации: основные аспекты / А.Г. Дмитриев // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 8. – С. 169-173. – EDN YZMISC.
4. Дмитриев А.Г. Коучингменеджмент как управленческая категория // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 7А. С. 283-291.
5. Дмитриев А.Г. Коучинг в управлении компанией // Роль бизнеса в трансформации общества-2022: сб. мат. XVII Междунар. науч. конгр. (Москва, 11-15 апреля 2022 г.). М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2022. С. 181-183. EDN: GBOPRR
6. Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600.
7. Botsman, R. (2017). *Who Can You Trust? How Technology Brought Us Together – and Why It Might Drive Us Apart*. Penguin UK.

8. Frenken, K., & Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 3-10.

9. Hawlitschek, F., Teubner, T., & Weinhardt, C. (2016). Trust in the sharing economy. *Die Unternehmung*, 70(1), 26-44.

© А.Г. Дмитриев

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ
В УСЛОВИЯХ КОЛЕБАНИЙ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ:
ВЫЗОВЫ, СТРАТЕГИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

Иванов Владислав Альбертович

студент

Институт управления, экономики и финансов,
Казанский федеральный университет

Аннотация: В современном мире колебания ключевой ставки оказывают значительное влияние на экономическую безопасность предприятий. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки стратегий адаптации бизнеса к изменениям макроэкономических параметров в условиях нестабильности. В статье рассматриваются вызовы, с которыми сталкиваются предприятия при повышении или снижении ключевой ставки, а также предлагаются инновационные подходы к управлению долговой нагрузкой, оптимизации издержек и развитию гибкости бизнес-процессов. Особое внимание уделяется опыту российских компаний, успешно адаптировавшихся к изменению финансового ландшафта. Проблематика исследования заключается в поиске баланса между минимизацией рисков и использованием новых возможностей для устойчивого развития.

Ключевые слова: экономическая безопасность, ключевая ставка, адаптация предприятий, управление долговой нагрузкой, цифровизация, финансовая устойчивость.

**ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF KEY RATE FLUCTUATIONS: CHALLENGES, STRATEGIES,
AND PROSPECTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Ivanov Vladislav Albertovich

Abstract: In today's world, fluctuations in the key rate significantly impact the economic security of enterprises. The relevance of this study lies in the need to

develop strategies for businesses to adapt to changes in macroeconomic parameters amid instability. The article examines the challenges faced by enterprises during increases or decreases in the key rate and proposes innovative approaches to managing debt burdens, optimizing costs, and enhancing business process flexibility. Particular attention is paid to the experience of Russian companies that have successfully adapted to changes in the financial landscape. The research problem focuses on finding a balance between risk mitigation and leveraging new opportunities for sustainable development.

Key words: economic security, key rate, enterprise adaptation, debt management, digitalization, financial stability.

В современном мире экономические системы сталкиваются с беспрецедентными потрясениями, обусловленными глобализацией, технологическими прорывами и геополитической нестабильностью. Формирование финансового ландшафта становится всё более сложным и многогранным процессом, где ключевая роль принадлежит таким инструментам денежно-кредитной политики, как ключевая ставка. Этот регулятор, определяемый центральным банком, оказывает глубокое влияние на стоимость кредитных ресурсов, инвестиционную активность, уровень спроса и долгосрочные стратегии компаний. В таких условиях обеспечение экономической безопасности предприятий становится особенно сложной задачей, требующей комплексного подхода, гибкости и применения современных методов анализа.

Ключевой ставкой в общем смысле называется процентная ставка, по которой коммерческие банки получают кредиты от центрального банка. Она служит основным инструментом регулирования уровня инфляции, курса национальной валюты и общего состояния экономики. Теория монетаризма, разработанная Милтоном Фридманом, подчеркивает, что изменения денежной массы напрямую влияют на уровень цен и экономическую активность. Таким образом, ключевая ставка становится рычагом управления макроэкономическими процессами, определяя скорость обращения денег и их доступность для бизнеса и населения. Когда центральный банк повышает ключевую ставку, стоимость заимствований возрастает, что может ограничить доступ предприятий к финансированию.

Например, в 2022 году Федеральная резервная система США начала агрессивное повышение ставок для борьбы с рекордной инфляцией, достигшей 9,1% годовых. Это привело к значительному ужесточению условий кредитования, что негативно сказалось на компаниях с высокой долговой нагрузкой. Многие малые и средние предприятия были вынуждены пересматривать свои бизнес-планы, снижать инвестиции и даже закрываться.

Наоборот, снижение ключевой ставки способствует увеличению доступности кредитов, но может создавать риски перегрева экономики или чрезмерного роста долговой нагрузки, что также требует внимательного мониторинга.

Изменения ключевой ставки оказывают многогранное воздействие на экономическую безопасность предприятий. Повышение ставки увеличивает расходы на обслуживание долга, что особенно опасно для компаний с высокой долговой нагрузкой. Например, российские компании, которые активно использовали заемные средства в период низких ставок в 2020–2021 годах, столкнулись с серьезными финансовыми трудностями после резкого повышения ключевой ставки Центральным банком России в начале 2022 года, когда она достигла 20%. Это подчеркивает важность управления долговой структурой и минимизации зависимости от внешних источников финансирования. Особенно ярко этот эффект проявился в секторе недвижимости, где строительные компании вынуждены были пересматривать свои планы развития и сокращать объемы строительства. Кроме того, изменение ключевой ставки напрямую влияет на потребительский спрос.

Повышение ставки часто сопровождается ростом цен на товары и услуги, что снижает покупательскую способность населения. Например, в условиях ужесточения кредитной политики банки могут увеличивать процентные ставки по ипотечным кредитам, что приводит к снижению объемов продаж на рынке недвижимости. Строительные компании и производители стройматериалов в таких ситуациях вынуждены адаптироваться, пересматривая свои бизнес-модели и фокусируясь на более дешевых продуктах или новых рыночных нишах.

Ключевая ставка также формирует условия для конкуренции и выживания на рынке. Компании с меньшей финансовой устойчивостью могут быть вынуждены покинуть рынок при росте ставки, что усиливает давление на оставшихся игроков. В качестве примера, в 2008 году мировой финансовый

кризис, вызванный повышением стоимости заимствований и сокращением ликвидности, привел к банкротству множества малых и средних предприятий в разных странах. Те, кто смог адаптироваться, сосредоточились на оптимизации своих процессов и поиске альтернативных источников дохода. Таким образом, изменения ключевой ставки создают как угрозы, так и возможности для предприятий, готовых к гибкому реагированию.

Для обеспечения экономической безопасности в условиях колебаний ключевой ставки предприятиям необходимо разработать комплексные стратегии адаптации. Одним из ключевых направлений является оптимизация финансовой структуры. Предприятиям следует стремиться к снижению долговой нагрузки, увеличивая долю собственного капитала в финансировании.

Например, использование внутренних резервов, реинвестиция прибыли и привлечение частных инвесторов могут стать эффективными инструментами для снижения зависимости от кредитов. Диверсификация источников финансирования также играет важную роль: выпуск облигаций, краудфандинг или партнерство с венчурными фондами позволяют компаниям минимизировать риски, связанные с банковским кредитованием. Управление операционными издержками становится еще одним важным аспектом адаптации. Внедрение технологий автоматизации и цифровизации позволяет снизить затраты на производство и повысить эффективность бизнес-процессов. Например, компании из сферы розничной торговли в одной из европейских стран все чаще используют искусственный интеллект для прогнозирования спроса и оптимизации запасов. Это помогает им минимизировать издержки на хранение товаров и избегать перепроизводства.

Кроме того, оптимизация логистических цепочек, как показал опыт пандемии COVID-19, становится критически важной для поддержания устойчивости бизнеса.

Развитие гибкости бизнес-процессов также играет ключевую роль в условиях нестабильности. Предприятия должны быть готовы быстро менять свою стратегию в зависимости от изменений внешней среды. Например, во время пандемии многие компании в Китае переориентировались на онлайн-продажи, чтобы компенсировать падение спроса в офлайн-сегменте. Инвестиции в цифровые технологии и развитие электронной коммерции позволили этим предприятиям не только выжить, но и укрепить свои позиции на рынке.

Наконец, укрепление финансовой устойчивости через создание резервов и мониторинг макроэкономических показателей становится обязательным условием для долгосрочного успеха. Формирование финансовых резервов помогает компаниям справляться с временными трудностями, вызванными изменениями ключевой ставки. Регулярный анализ изменений ключевой ставки, уровня инфляции и других макроэкономических факторов позволяет своевременно реагировать на угрозы и использовать возникающие возможности.

Опыт российских компаний демонстрирует, как важно быть готовым к изменениям ключевой ставки. Например, в 2014 году, когда Центральный банк России резко повысил ключевую ставку до 17% для стабилизации рубля, многие компании столкнулись с резким ростом стоимости заимствований. Однако те предприятия, которые заранее подготовились к возможному ужесточению денежно-кредитной политики, смогли сохранить устойчивость.

К примеру, одна из крупнейших торговых сетей в России активно внедряла технологии автоматизации и оптимизации запасов, что позволило ей минимизировать издержки и сохранить конкурентоспособность даже в период высокой инфляции и роста ставок. Аналогичным образом, компании в сфере информационных технологий в России воспользовались ситуацией для расширения своих digital-сервисов, что позволило им укрепить свои позиции на рынке.

Таким образом, экономическая безопасность предприятий в условиях колебаний ключевой ставки требует комплексного подхода, учитывающего как внутренние, так и внешние факторы. Только гибкость, инновации и стратегическое планирование могут обеспечить устойчивое развитие бизнеса в эпоху нестабильности. При этом критически важно помнить, что экономическая безопасность – это не статическое состояние, а динамический процесс, требующий постоянного совершенствования и адаптации.

Список литературы

1. Банковское дело: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. М.: КноРус, 2024. 544 с.
2. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технологического развития. М.: Весь мир, 2021. 320 с.

3. Федеральная резервная система США. Отчет о денежно-кредитной политике, 2022. URL: Federal Reserve Board - Home (дата обращения: 27.02.2025).

4. Центральный банк РФ. Отчет о денежно-кредитной политике за 2023 год. URL: Доклад о денежно-кредитной политике | Банк России (дата обращения: 07.03.2025).

5. McKinsey & Company. Global Economic Outlook 2023. URL: 2023 Global economic outlook | McKinsey (дата обращения: 05.03.2025).

6. Harvard Business Review. Adapting to Economic Uncertainty: Strategies for Businesses, 2023. URL: Harvard Business Review (дата обращения: 25.02.2025).

7. World Bank. Global Economic Prospects, January 2023. URL: Global Economic Prospects -- January 2023 (дата обращения: 15.02.2025).

8. IMF. World Economic Outlook, April 2023. URL: World Economic Outlook, April 2023: A Rocky Recovery (дата обращения: 02.03.2025).

9. Deloitte Insights. Navigating Economic Volatility: Key Strategies for Businesses, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата обращения: 15.10.2023).

10. Фридман М. Количественная теория денег // Классика экономической мысли. М.: ЭКСМО-пресс, 2000. 788 с.

© В.А. Иванов, 2025

**СЕКЦИЯ
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК**

СОЦИАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ГОСПОШЛИН ДЛЯ ОБРАЩЕНИЯ В СУД

Яковлева Яна Евгеньевна
студент

Научный руководитель: **Ковалева Ольга Александровна**
к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»

Аннотация: Автор статьи рассматривает социально-правовые, экономические последствия увеличения госпошлин для обращения в суд, делает выводы на основе официальной статистики, опубликованной Росстатом. Акцентирует внимание на недочётах законодательства относительно перечня незащищённых категорий населения и поправок в Налоговый Кодекс РФ. Автор приходит к выводу о том, что лиц, находящихся за чертой бедности, становится больше, а возможность обратиться в суд для уязвимых слоев значительно снижается.

Ключевые слова: государственная пошлина, последствия, поправки, категории населения, иск, суд.

SOCIO-LEGAL, ECONOMIC CONSEQUENCES OF INCREASING STATE DUTIES FOR APPLYING TO THE COURT

Yakovleva Yana Evgenievna

Scientific supervisor: **Kovaleva Olga Alexandrovna**

Abstract: The author of the article examines the socio-legal, economic consequences of increasing state duties for applying to the court. Focuses on the shortcomings of legislation regarding the list of vulnerable categories of the population and amendments to the Tax Code of the Russian Federation. The author concludes that the number of people below the poverty line is growing, and access to justice for vulnerable segments of the population is decreasing.

Key words: state duty, consequences, amendments, categories of the population, lawsuit, court.

Институт судебных расходов основался значительно раньше, чем сформировалась самостоятельная и независимая судебная власть. Но правосудие в те времена также требовало финансирования, так как данная деятельность являлась дорогостоящей и экономические задачи были актуальны на протяжении веков.

М.А. Вукот, советский и российский учёный-правовед, доктор юридических наук, профессор, считала, что исторические начала института судебных расходов зарождаются в дифференциации права на частное и публичное [7, с. 250].

В Дигестах Юстиниана, систематизированном сборнике трудов римских юристов, являющийся важнейшей частью свода римского гражданского права, говорилось, что победившие в судебном разбирательстве имеют возможность изъять у проигравших судебные расходы, что гарантировалось соглашением сторон [7, с. 251].

Отечественный историк, юрист и социолог К.Д. Кавелин связывал происхождение судебных пошлин на Руси с иноземными правителями, так как они помогали русскому народу только за уплату, и именно такая система вознаграждений развилась в систему пошлин [8, с. 182].

На сегодняшний день судебной власти также требуется финансирование для качественной реализации и обеспечения принципов правосудия, создания условий, гарантирующих эффективную и справедливую деятельность суда.

Основы судебной власти закреплены Конституцией, в соответствии с ч. 1 ст. 46 защита прав и свобод в судебном порядке гарантируется каждому, а в ч. 2 говорится о судебном порядке обжалования решений и действий органов государственной власти, органов местного самоуправления, общественных объединений, должностных лиц [1]. Статья закрепляет право неотъемлемого характера, однако вследствие увеличения размера государственной пошлины при обращении в судебные инстанции, создаётся противоречие изменений НК РФ [3] с практической реализуемостью гарантированного ст. 46 Конституции РФ права на судебную защиту [1]. Указанная проблема наиболее выражена в отношении физических лиц, материальное положение некоторых не позволяет компенсировать возросшие процессуальные издержки без ущерба доступности правосудия.

Относительно социально-правовых последствий для примера рассмотрим статистику, опубликованную Росстатом: в 2023 году, доля лиц, живущих ниже

черты бедности, составила 9,3% – это 13,5 млн. человек. Такой показатель является историческим минимумом с 1992 года и свидетельствует о нарастающей бедности. Президент РФ В.В. Путин акцентировал внимание на том, что на данный момент за чертой бедности находится около 30% многодетных семей. Границей бедности признают доход ниже 14 339 руб., из чего можно сделать вывод о том, что денежных средств россиянам в многодетных семьях катастрофически не хватает [11, 12].

К сожалению, пока в оборот не вошёл термин «немонетарная бедность», который используется некоторыми экономистами и социологами, означающий покупательские возможности населения (материальную депривацию). Данный индекс бы отражал доли населения, которые не имеют возможности себе позволить рыбу, мясо, автомобиль [11]. На наш взгляд, показатель немонетарной бедности давал бы наиболее полную статистику.

На поправки в Налоговый кодекс РФ общественность отреагировала негативно, так как среднестатистическому россиянину будет трудно подать иск, не говоря уже о населении, находящемся за чертой бедности, и населении, относящемуся к незащищённой категории, для которого подача иска становится непосильной.

Законодатель не даёт единого понятия «социально-незащищённых граждан (группы населения)», а при употреблении понятия не определяется чёткий круг лиц. (Например, п. 3 Положения утв. Приказом Минтруда России от 23.12.2020 №938, где сказано о поддержке социально-незащищённых групп населения) [5].

На основе анализа нормативно-правовых актов можно составить примерный перечень социально-незащищённых граждан:

- 1) малоимущие граждане и многодетные семьи [4];
- 2) несовершеннолетние [4];
- 3) инвалиды [4, 6];
- 4) ветераны [4];
- 5) пенсионеры [10];
- 6) дети дошкольного возраста, учащиеся [5, 6]; иные лица.

Допустим, что права пенсионера были нарушены и ему требуется подать исковое заявление имущественного характера. Сумма среднестатистической пенсии по России составляет, по подсчётам на 1 апреля 2024 года, 20 941 руб. В соответствии со п.1 ч.1 ст. 333.19 НК РФ «при подаче искового заявления

имущественного характера, административного искового заявления имущественного характера, подлежащих оценке, при цене иска до 100000 рублей – 4000 рублей». То есть, чтобы оплатить минимальную государственную пошлину при таком иске пенсионеру следует заплатить 4000 руб. В этом случае, у лица остаётся около 16 941 руб., которыми нужно оплатить бытовые потребности (пища, коммунальные услуги, товары первой необходимости и т.д.), одежду, обувь, а также лекарства, которые не всегда можно получить бесплатно.

Расходы на уплату государственной пошлины, в таком случае, составляют примерно 25% от пенсии лица, несмотря на то, что для подачи иска в суд требуются: юрист, который составит исковое заявление и выступит в суде с целью защиты нарушенных прав; услуги оценочной компании.

При подобных условиях можно сделать вывод о том, что пенсионеру не будет достаточно денежных средств на нужды, в таком случае лицу проще не подавать иск в суд, так как госпошлина значительно сокращает бюджет (при подаче иска госпошлина уплачивается сразу), а гарантии того, что суд вынесет решение в пользу пенсионера и ответчик возьмёт на себя обязательство оплатить госпошлину, нет. Это приведёт к снижению количества исков, множество нарушенных прав не будут восстановлены.

В связи с расходами стоит изменить государственную пошлину и снизить её до 1/10 прожиточного минимума на душу населения в России, то есть на данный момент при таком условии госпошлина при подаче искового заявления имущественного характера, административного искового заявления имущественного характера, подлежащих оценке, при цене иска до 100000 рублей составляла бы примерно 1 545 руб., т.е. разница между предлагаемой госпошлиной и нынешней составляет 61,38%. По нашему мнению, на данный процент стоит снизить госпошлины и по иным делам, включая дела юридических лиц, тогда она будет посильна для людей.

На данный момент создаётся риск того, что правами незащищённых категорий населения будут злоупотреблять недобросовестные лица и организации из-за понимания, что этим категориям граждан проблематично добиться восстановления нарушенных прав через суд.

Не только незащищённые лица столкнутся с трудностями при подаче иска в суд, трудности возникнут и у тех, кто имеет доходы ниже средней заработной платы по России. Значительная часть граждан имеют финансовые

обязательства в виде кредитов, займов и ипотек, поэтому доля дохода уходит на погашение обязательств, не говоря уже о средствах, которые население тратит на содержание семьи.

По нашему мнению, защита прав и свобод в судебном порядке должна быть доступна каждому. Напрямую увеличение государственной пошлины на подачу искового заявления в суд не противоречит Конституции, так как в ней используется формулировка «гарантирована», то есть право обеспечено каждому. Лицо имеет право на защиту в судебном порядке, но реализовать его, в некоторых случаях, будет проблематично из-за финансового барьера.

Из-за проблемы доступности восстановления прав в судебном порядке возникнет неравенство доступа. Лицам, имеющим более высокий доход, легче обращаться в суд, нежели тем, у кого доход ниже среднего.

Рост стоимости юридических услуг является одним из экономических последствий увеличения государственной пошлины при подаче иска в суд. Юристы столкнутся с увеличением расходов, связанных с оплатой госпошлины, стоимость этих расходов войдёт в цену на услуги. Ожидается изменение рынка юридических услуг, так как главенствующие позиции займут большие компании, которые могут адаптироваться к новым условиям и справиться с возникшими трудностями относительно расходов.

Проблемы с защитой своих прав будут у малого и среднего бизнеса, так как они часто встречаются с их нарушением. Повышение госпошлины сделает обращение в суд менее доступным для организаций, возникнет финансовое обременение, понизится качество работы юридических лиц. Впоследствии такие обстоятельства могут привести к закрытию малого и среднего бизнеса, развитию монополии, экономика государства значительно пострадает.

Преподаватели Оренбургского государственного университета, О.А. Ковалева, Л.И. Носенко, И.З. Шагивалеева в своём учебном пособии определяют досудебный порядок защиты нарушенных прав как процедуру по ведению переговоров по тем или иным договорным отношениям или иной деятельности, направленную на разрешение возникших споров между участниками гражданских правоотношений [9, с. 158].

Последствием повышения госпошлины является развитие досудебного порядка восстановления нарушенных прав: претензионного порядка урегулирования гражданско-правового спора; третейского производства; альтернативной процедуры урегулирования споров с участием посредника

(процедуры медиации). В связи с труднодоступностью обращения в суд уменьшится загруженность судебной системы, и рассмотрение споров станет быстрее.

Таким образом, лиц, оказавшихся за границей бедности, становится всё больше, доступность незащищённых категорий населения к правосудию сводится к минимуму, из-за этого создаётся риск, что правами будут злоупотреблять недобросовестные лица и организации. Судебная защита прав и свобод, описанная в Конституции, должна быть доступна каждому, желательно законодательное закрепление «доступности осуществления права».

В связи с поправками в НК РФ ожидаются: рост стоимости юридических услуг; снижение доступности обращения в суд для физических лиц, малого и среднего бизнеса; понижение качества работы юридических лиц и возможное их закрытие.

Положительными сторонами увеличения государственной пошлины на подачу иска в суд являются развитие досудебного порядка восстановления нарушенных прав, уменьшение загруженности судебной системы, а также повышение скорости разрешения судебных споров. К сожалению, на данный момент преимущество от изменения госпошлины для обращения в суд имеет только государство.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.). – Текст: непосредственный // Российская газета. – № 144. – 04 июля;

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 27.11.2018) // Собрание законодательства РФ, N 31, 03.08.1998, ст. 3824;

3. Федеральный закон. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации о налогах и сборах: Федеральный закон от 08.08.2024 № 259-ФЗ 1 – Текст: непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации, № 33 (ч.1), 12.08.2024, с. 4928;

4. Инструкция о порядке рассмотрения обращений и приема граждан в органах прокуратуры Российской Федерации Утверждена приказом Генерального прокурора Российской Федерации от 30.01.2013 № 45 (в ред. приказа Генерального прокурора Российской Федерации № 415 от 05.06.2024). / [Электронный ресурс] // Генеральная прокуратура Российской Федерации: [сайт]. — URL: <https://epp.genproc.gov.ru/web/gprf/documents?item=1730214> (дата обращения: 16.10.2024);

5. Положение о Департаменте социальной защиты и социального обслуживания Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (утверждено приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23 декабря 2020 г. № 938) / [Электронный ресурс] // Минтруд России: [сайт]. — URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/1391> (дата обращения: 16.10.2024);

6. Положение о Департаменте культуры города Москвы Утверждено постановлением Правительства Москвы от 23 июля 2013 г. № 484-ПП (в ред. постановлений Правительства Москвы от 30.07.2024 № 1737-ПП). / [Электронный ресурс] // Mos.ru: [сайт]. — URL: https://www.mos.ru/kultura/function/o-departamente_1/polozhenie-o-departamente/ (дата обращения: 16.10.2024);

7. Викут М.А. Гражданский процесс России: Учебник / Под ред. М.Л. Викут. - М.: Юристъ, 2004. - 459 с. ISBN 5-7975-0666-1;

8. Кавелин, К.Д. Гражданское право. История русского судоустройства / К.Д. Кавелин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 257 с. — (Антология мысли). — ISBN 978-5-534-05695-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539393> (дата обращения: 16.10.2024);

9. Ковалева, О.А. Внесудебные формы защиты гражданских прав [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О.А. Ковалева, Л.И. Носенко, И.З. Шагивалеева; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования «Оренбург. гос. ун-т». - Оренбург : ОГУ, 2012. - 206 с- Загл. с тит. Экрана (дата обращения: 16.10.2024);

10. Перечень поручений по итогам встречи с представителями общественных организаций инвалидов (утв. Президентом РФ 03.12.2020 г.) / [Электронный ресурс] // Президент России: [сайт]. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/64860> (дата обращения: 16.10.2024);

11. Уровень бедности в России обновил исторический минимум / [Электронный ресурс] // РБК (РосБизнесКонсалтинг): [сайт]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/06/03/2024/65e854769a7947351c3e3d4d> (дата обращения: 16.10.2024);

12. Росстат представляет данные о численности населения с денежными доходами ниже границы бедности в IV квартале 2023 года / [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/232165> (дата обращения: 16.10.2024).

© Я.Е. Яковлева

ПРОИЗВЕДЕНИЕ В СПОРТЕ КАК ОБЪЕКТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Рыженкова Юлия Николаевна
студент

Научный руководитель: **Исаенко Максим Сергеевич**
старший преподаватель

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Аннотация: Статья посвящена анализу спортивного произведения как объекта интеллектуальной собственности. Также выделены основные категории объектов прав интеллектуальной собственности в сфере спорта. При анализе национального законодательства выявлены неурегулированные вопросы в законодательстве Республики Беларусь, связанные с данной темой.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, спорт, спортивное произведение, творчество, правовая защита.

A WORK IN SPORTS AS AN OBJECT OF INTELLECTUAL PROPERTY

Ryzhenkova Yulia Nikolaevna

Scientific supervisor: **Isaenko Maxim Sergeevich**

Abstract: The article is devoted to the analysis of a sports product as an object of intellectual property. The main categories of intellectual property rights in the field of sports are also highlighted. The analysis of national legislation revealed unresolved issues in the legislation of the Republic of Belarus related to this topic.

Key words: intellectual property, sports, sports work, creativity, legal protection.

Современный спорт – это не только зрелищные соревнования и борьба за медали: он давно трансформировался в мощную индустрию, тесно переплетенную с медиа, маркетингом и бизнесом. Финансовые потоки, направляемые в спорт, напрямую зависят от популярности и масштаба

соревнований. Чем больше зрителей, чем громче резонанс, тем больше денег получают спортсмены и клубы. Однако эта стремительная коммерциализация порождает серьезные проблемы, в первую очередь, связанную с обострением конкуренции. В погоне за победой и финансовым успехом, границы дозволенного все чаще размываются, и мы наблюдаем рост недобросовестной конкуренции, которая проявляется в различных формах.

На сегодняшний день уровень технологического развития позволяет практически без труда копировать и использовать результаты интеллектуальной деятельности соперников. Это касается как стратегических разработок в командных видах спорта, так и индивидуальных тактик, методик тренировок, а также уникальных элементов выступлений в видах спорта, где важна креативность и оригинальность. Доступность современных технологий цифровизации и обработки информации позволяет «подсмотреть» и «скопировать» результаты интеллектуальной работы, будь то новый тип тренировочного упражнения, инновационная тактика или оригинальная хореография, и представить все это как собственное изобретение. Такая практика грубо нарушает авторские права и подрывает основы честной конкуренции.

Скрытая подготовка, шпионаж и плагиат стали печальной реальностью современного спорта. Спортсмены, тренеры, клубы тратят огромные ресурсы на разработку инновационных методик, а их результаты легко «похищаются» конкурентами. Это не просто вопрос спортивной этики, это серьезная проблема, требующая незамедлительного решения на законодательном уровне.

Без адекватной правовой защиты, инновации будут подавляться, а творческий потенциал будет загублен в погоне за быстрой и нечестной прибылью. Поэтому разработка специального законодательства, регулирующего защиту интеллектуальной собственности в спорте, является насущной необходимостью для здорового развития спортивной индустрии. Только жесткое законодательство и эффективные механизмы его применения смогут предотвратить распространение плагиата и обеспечить честную и справедливую конкуренцию во всех видах спорта.

Анализируя нормы национального законодательства, можно сделать вывод, что понятие «спортивное произведение» не закреплено ни в действующем Законе Республики Беларусь «О физической культуре и спорте», ни в проекте Спортивного кодекса Республики Беларусь от 2013 г.,

ни в Законе Республики Беларусь «Об авторском праве и смежных правах». Более того, в Законе «О физической культуре и спорте» отсутствует какое-либо указание на интеллектуальную собственность в области спорта как правовое явление. Отсюда возникает следующий вопрос: как возможно защитить произведение в спорте, если на законодательном уровне не закреплены признаки для его идентификации?

В международной доктрине выделяются следующие группы объектов прав интеллектуальной собственности в области спорта:

- спортивные мероприятия, выступления спортсмена или спортивных команд как произведения: спортивные выступления или их часть как художественное произведение, как произведение искусства или хореографии в области спорта;

- аудиовизуальные изображения спортивного мероприятия в режиме реального времени или в записи, а также фото или иное изображение спортивного мероприятия;

- текстовые произведения и произведения дизайна, прочие письменные материалы, являющиеся оригинальными;

- изображения и иные средства индивидуализации спортсменов и спортивных команд как объект прав интеллектуальной собственности;

- средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий;

- музыкальные произведения, отрывки музыкально-драматических произведений в живом публичном исполнении или в публичном ретрансляции; гимн спортивной организации как средство индивидуализации; музыкальное произведение, воспроизводимое во время проведения спортивного мероприятия как элемент звукового сопровождения и оформления и др. [1, с. 52].

В Правилах Олимпийской хартии 2015 года закреплены следующие положения. Олимпийские игры являются исключительной собственностью Международного олимпийского комитета (далее – МОК), которому принадлежат все права, связанные с ними – в частности, и без каких-либо ограничений, все права на организацию, использование и продвижение на рынке Олимпийских игр, разрешение запечатлеть неподвижные и движущиеся изображения Олимпийских игр для использования средствами массовой информации, регистрацию аудио-визуальных записей Олимпийских игр и вещание, трансляцию, ретрансляцию, воспроизводство, показ,

распространение, в результате которых широкая публика при помощи средств, существующих в настоящее время, или средств, которые появятся в будущем, получает доступ к работам или сигналам, являющимся аудио-визуальной регистрацией или записью Олимпийских игр.

Олимпийские символ, флаг, девиз, обозначения (включая, но не ограничиваясь словами «Олимпийские игры» и «игры Олимпиады»), знаки, эмблемы, огонь и факелы, все вместе и по отдельности являются «Олимпийской собственностью». Все права на каждый в отдельности и на все вместе элементы Олимпийской собственности принадлежат исключительно МОК, включая, но не ограничиваясь, использованием в коммерческих целях, для получения дохода и рекламных целях. МОК может лицензировать все или часть своих прав на условиях, регламентируемых Исполкомом МОК.

Также МОК является владельцем авторских прав на любое музыкальное произведение, созданное по заказу в связи с Олимпийскими играми. Таким образом, МОК обладает необходимыми гарантиями своих прав и может предпринимать все необходимые действия для получения юридической защиты на национальном и международном уровне своих прав на Олимпийские Игры и на любую Олимпийскую собственность [2].

Обобщая положения Олимпийской хартии, можно сделать вывод, что за пределами Олимпийских игр защита элементов спортивной деятельности, т.е. эмблем, средств индивидуализации, обозначений и тд. может иметь место и на иных спортивных мероприятиях разного уровня.

Рассматривая спортивную деятельность, важно отметить, что некоторые виды спорта требуют наличия спортивно-творческой составляющей, где успешный результат достигается благодаря оригинальному исполнению спортсменом на соревнованиях. В таких видах спорта творческая составляющая особенно превалирует над технической, и именно от нее зависит соревновательный результат. Так, например, в синхронном плавании большинство команд выполняют одни и те же технические элементы, но уникальность их программы определяется тем, как эти элементы связаны, под какую музыку они исполняются и в каких образах выступают спортсмены, что добавляет творческий аспект. В отличие от этого, схожие по технике синхронные прыжки в воду не обладают творческой составляющей, и в данном случае вопросы об интеллектуальной собственности неактуальны.

По нашему мнению, для полноценной защиты авторских прав в области спорта необходимо на уровне законодательства выделить «творческие виды спорта». В этих видах спорта деятельность спортсмена имеет свои особенности: на соревнованиях он демонстрирует спортивное произведение, которое является результатом интеллектуального труда участников спортивно-творческой деятельности. Также стоит отметить, что выступления оцениваются судьями по двум критериям: техническому и художественному впечатлению. При этом второй критерий является более важным, так как в случае равенства технических навыков предпочтение отдается спортсмену, который произвел более сильное эстетическое впечатление.

Перечень объектов авторских прав закреплен в статье 993 Гражданского кодекса Республики Беларусь [3] и в статье 7 Закона Республики Беларусь «Об авторском праве и смежных правах» [4], но ни один из перечней этих нормативных правовых актов не содержит произведений, создаваемых в рамках спортивной деятельности. Исходя из этого, предлагаем добавить спортивное произведение как объект авторских прав. В свою очередь под спортивным произведением предлагаем понимать результат творческой деятельности хореографа, спортсмена и тренера, который может быть создан как каждым из них индивидуально, так и в сотрудничестве между ними в соревновательных целях.

Спортивное выступление спортсмена может рассматриваться в качестве объекта авторского права и подлежит авторско-правовой охране и защите преимущественно в эстетико-творческих видах спорта и в том случае, если такое выступление одновременно удовлетворяет следующим условиям:

- основывается на едином творческом замысле исполнителя и связано с его реализацией, которая обладает ярко выраженной интеллектуальной природой и направлена на достижение спортивной зрелищности и артистичности. Поэтому качество такого выступления нельзя оценить в абсолютных измерениях; оно оценивается субъективно по критериям сложности, техничности, слаженности и артистизма;

- содержит заранее определенные и созданные спортсменом, его тренером, либо хореографом элементы оригинального хореографического произведения, театрализованного искусства, что подразумевает наличие объектов интеллектуальной собственности, защищаемых авторскими правами [5, с. 16].

Исполнение произведения в спорте предполагает, что спортсмен передает содержание и идею этого произведения с помощью мимики, жестов, пластики, эмоций и таланта.

Образ произведения передается также с помощью костюма спортсмена, его макияжа, прически. Идейная линия поддерживается музыкальным сопровождением. Так, в большинстве случаев произведения в спорте имеют свое название, также отражающее суть выступления.

Все вышеперечисленное позволяет рассматривать исполняемое спортсменом произведение как форму творчества, а самого спортсмена – как исполнителя данной формы творчества.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что юридическое оформление ряда аспектов интеллектуальных прав участников спортивной сферы, рассмотренных в данной статье, позволит гарантировать защиту прав и законных интересов спортсменов, а также охрану результатов их интеллектуальной деятельности, что, в свою очередь, должно оказать положительное влияние на спортивные достижения.

Список литературы

1. Дорофеева, А.М. Специфические объекты авторских и смежных прав в индустрии спорта / А. М. Дорофеева. // Новый юридический вестник. – 2020. – № 6 (20). – С. 50-56.
2. Олимпийская хартия: Международный олимпийский комитет, от 2 авг. 2015 г. // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 01.04.2025).
3. Гражданский кодекс Республики Беларусь: 7 декабря 1998 г. № 218-З: принят Палатой представителей 28 октября 1998 г.: одобр. Советом Респ. 19 ноября 1998 г.: в ред. Закона Респ. Беларусь от 17.02.2025 г. // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 01.04.2025).
4. Об авторском праве и смежных правах: Закон Респ. Беларусь, от 17 мая 2011 г. № 262-З: в ред. от 9 янв. 2023 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 01.04.2025).

5. Гара, Е.Е. Спортивное произведение как объект интеллектуальной собственности / Е.Е. Гара // Правовая защита интеллектуальной собственности: проблемы теории и практики: Полоц. гос. ун-т им. Евфросинии Полоцкой, Регион. учеб.-науч.-практ. Юрид. центр; редкол.: В. А. Богоненко (отв. ред.) [и др.]. – Новополоцк: Полоц. гос. ун-т им. Евфросинии Полоцкой, 2022. – С. 15-19.

© Ю.Н. Рыженкова

**СЕКЦИЯ
ТРУДОВОЕ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ
ПРАВО**

НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Калачева Анастасия Сергеевна
студент

Научный руководитель: **Агафонова Юлия Владимировна**
к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет»

Аннотация: В статье рассматриваются насущные проблемы государственного регулирования предпринимательской деятельности. Среди них стоит выделить недостаточное упорядочение процесса государственной регистрации хозяйствующих субъектов, ненадлежащее исполнение полномочий органами, ответственными за контроль и надзор, а также монополизация предприятий на товарном рынке. Указанные недочеты влекут возникновение коллизий правовых норм и трудности в правоприменительной деятельности. В целях устранения изложенных законодательных пробелов предлагается создание упорядоченного акта, пересмотр законодательства, особенно в части лицензирования медицинской деятельности, и создание специализированных подразделений для повышения качества деятельности контрольно-надзорных органов.

Ключевые слова: государственное регулирование, предпринимательская деятельность, антимонопольные органы, лицензирование, контроль и надзор, закон.

SOME PROBLEMS OF STATE REGULATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

Kalachyova Anastasia Sergeevna

Scientific adviser: **Agafonova Yulia Vladimirovna**

Abstract: The article examines the pressing problems of state regulation of entrepreneurial activity. Among them, it is worth highlighting the insufficient streamlining of the process of state registration of business entities, improper

execution of powers by bodies responsible for control and supervision, as well as the monopolization of enterprises in the commodity market. The specified shortcomings entail the emergence of conflicts of legal norms, as well as difficulties in law enforcement. In order to eliminate the stated legislative gaps, it is proposed to create a streamlined act, revise the legislation, especially in terms of licensing medical activities and create specialized units to improve the quality of the activities of control and supervisory bodies.

Key words: government regulation, business activity, antitrust authorities, licensing, control and supervision, law.

Актуальность данной темы обусловлена множеством факторов, влияющих как на содержание конституционного права на осуществление предпринимательской деятельности, так и на состояние рынка в целом. Среди таких факторов можно выделить сложность и местами недостаточную урегулированность процедуры государственной регистрации хозяйствующих субъектов, динамичное развитие законодательства, препятствующее долгосрочному планированию деятельности субъектом, ненадлежащее осуществление полномочий органами, на которых возложены контрольно-надзорные функции, монополизация предприятий на товарном рынке, а также иные субъективные обстоятельства предпринимателей, влияющие на их собственную деловую активность. Тем не менее среди указанного перечня факторов наиболее явными и требующими особого внимания являются проблемы, связанные с недостаточным урегулированием деятельности контрольно-надзорных органов и сложностью процедуры лицензирования.

В соответствии со статьями 34 и 74 Конституции РФ, в Российской Федерации гарантируется принцип единого экономического пространства, выражающийся в недопустимости установления таможенных границ, пошлин, сборов и каких-либо иных препятствий для свободного перемещения товаров, услуг и финансовых средств, а также принцип, подразумевающий запрет на осуществление предпринимательской и иной, не запрещенной законом деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию [2]. Исходя из этого, государство в целях поддержания правопорядка и добросовестной конкуренции на рынке принимает соответствующие нормативно-правовые акты, нормы которых носят характер предупреждения, пресечения и ограничения.

Так, в соответствии с информацией Конституционного Суда РФ (далее – КС РФ) «Конституционно-правовая защита предпринимательства: актуальные аспекты», подготовленной Секретариатом Конституционного Суда Российской Федерации на основании решений КС РФ за 2018-2020 гг., непосредственно в Конституции РФ предусмотрены ограничения свободы экономической деятельности, направленные на защиту конкуренции и запрет монополизации рынка, соблюдение которых также обеспечивается системой федеральных органов, осуществляющих контрольные функции и применяющих меры ответственности за нарушение соответствующих правил.

Осуществляя контроль за хозяйствующими субъектами, антимонопольный орган не может действовать произвольно. Согласно Федеральному закону «О защите конкуренции» в России установлен запрет на злоупотребление хозяйствующим субъектом доминирующим положением. Результатом таких действий являются или могут являться недопущение, ограничение, устранение конкуренции, а также ущемление интересов других лиц [1].

Наиболее насущной на сегодняшний день темой являются антимонопольные мероприятия, осуществляемые в отношении маркетплейсов. В феврале 2025 года Федеральной антимонопольной службе (далее – ФАС России) ассоциацией торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (далее – РАТЭК) было направлено письмо с жалобой на низкие цены электронного оборудования, установленные маркетплейсами, потому федеральным сетям физической розницы тяжело с ними конкурировать. Вместе с тем, еще в 2022 году в антимонопольное ведомство поступали подобного характера жалобы как от граждан, так и от предпринимателей. Причины таких обращений в основном были связаны с непрозрачностью работы организаций, принудительным участием в акциях, односторонним изменением договорных условий, комиссией, проблемами с приемкой, хранением, доставкой и возвратом товаров и т.д. [9].

Как следствие, в связи с возрастающим количеством указанных обращений, ФАС России рекомендовала маркетплейсам эффективнее взаимодействовать со своими контрагентами для оперативного разрешения вопросов. В целях реализации поставленной задачи 7 июня 2022 года крупнейшие маркетплейсы и продавцы товаров при поддержке Минпромторга России подписали Стандарты, конкретизирующие общие принципы

взаимодействия. В свою очередь ФАС России намерена осуществлять контроль за тем, чтобы положения оферт и условия работы соответствовали и принципам, и стандартам, а при необходимости принимать участие в решении сложных ситуаций, возникающих на рынке, определяя условия конкуренции и равного доступа для компаний [6].

Исходя из вышеизложенного, мероприятия антимонопольных служб в части урегулирования деятельности маркетплейсов недостаточно результативны. Причиной этого может являться и сложность в получении необходимой информации. Как было отмечено представителями ФАС России: «Серьёзным вызовом для нас стал переход правонарушителей в интернет-пространство, вызванный развитием цифровой экономики. Основная масса доказательств по антимонопольным делам переходит в электронный формат». Иными словами, антимонопольные органы, осуществляя проверку или проводя расследование, сталкиваются с необходимостью получения сведений об абонентах операторов связи: ФИО абонента, абонентский номер, IP-адрес, договор с абонентом – все, что фактически является ресурсом для осуществления антимонопольными органами своих полномочий. Получение такой информации особенно важно при расследовании картелей, прежде всего, сговоров на торгах.

С позиции государственного регулирования, для устранения указанной проблемы планировалось разработка законопроекта о внесении изменений в отдельные законодательные акты, которыми предполагалось закрепить право антимонопольного органа на получение персональных данных и данных об абонентах услуг связи. Однако, по последним данным, такой законопроект не был рассмотрен и принят в качестве закона.

Другая проблема охватывает нормы законодательства о лицензировании деятельности лиц в качестве хозяйствующих субъектов, так как в настоящее время в правовой системе Российской Федерации насчитывается несколько десятков федеральных законов, а также множество подзаконных актов, регулирующих данную процедуру.

Применительно к этой проблеме также является уместным отметить сложность контроля и надзора за соблюдением лицензиатами лицензионных требований. Это обусловлено тем, что ежегодно лицензирующие органы исполняя обязанность по получению и оценки полных и достоверных сведений о хозяйствующем субъекте аннулируют множество лицензий по причине

несоответствия субъектов указанным требованиям. В рамках осуществления контрольно-надзорных мероприятий, лицензирующим органам приходится оперировать несколькими нормативно-правовыми актами, что сказывается на качестве выполняемой ими работы и на сложности восприятия норм данного института.

Достаточно рациональным решением является принятие упорядоченного акта, содержащего всю совокупность норм, регулирующих процедуру лицензирования, а также создание отдельных специализированных подразделений в системе контрольно-надзорных органов в целях более качественного и ускоренного исполнения обязанностей по проверке полноты и достоверности информации о соответствующем хозяйствующем субъекте.

В качестве примера подобного подразделения следует рассмотреть деятельность Банка России, который, в свою очередь, осуществляет функции защиты и обеспечения устойчивости российского рубля. В 2017 году в структуре указанного Банка было образовано учреждение – Служба текущего банковского надзора. Основной задачей данного подразделения является постоянный надзор за соблюдением поднадзорными кредитными организациями и банковскими группами законодательства Российской Федерации, нормативных актов Банка России, а также своевременное выявление и ограничение рисков, принимаемых банками. За счет узкой специализации рассматриваемого подразделения, как следствие, повышения качества предоставляемых услуг, на протяжении 2017-2022 гг. количество отозванных у банков лицензий заметно снизилось, в то время как за 2022 год значительно вырос уровень лояльности вкладчиков к банкам.

Частным примером недостаточного правового регулирования в сфере лицензирования является медицинская деятельность. Так, согласно Постановлению Правительства РФ от 01.06.2021 № 852 (ред. от 20.03.2024) «О лицензировании медицинской деятельности» обязательным лицензионным требованием является соблюдение порядков оказания разного вида медицинской помощи. Такие порядки предусматривают оказание помощи при соответствующих заболеваниях, определяют виды, условия, формы оказания медицинской помощи, рекомендуют штатные нормативы для медицинских организаций государственной системы здравоохранения. При этом не все виды услуг (работ) обеспечены соответствующими нормами. Так, законодательно не закреплены порядки оказания медицинской помощи по профилю: «организации

здравоохранения и общественное здоровье», «психиатрическое освидетельствование», «радиология», «медицинская генетика» и другим видам медицинской деятельности [3, с. 226].

Таким образом, отсутствие определенных порядков порождает противоречие правовых норм, что на практике может привести к несоблюдению предусмотренных законом лицензионных требований в сфере медицинской деятельности.

Вместе с тем, более явное противоречие норм наблюдается между подзаконными актами, регламентирующими стандарты оснащения кабинетов врачей медицинскими изделиями, которые не зарегистрированы в Росздравнадзоре и на которые не оформлено регистрационное удостоверение. Противопоставление заключается в том, что с одной стороны, – соблюдая лицензионное требование, предусмотренное Приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 15 ноября 2012 г. № 926н, кабинет врача-невролога оснащается медицинским изделием в виде набора пахучих веществ без регистрационного удостоверения, что, в свою очередь, нарушает положения Федерального закона № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» в части необходимости осуществления регистрации в установленном законом порядке, сопряжённое с обязательным наличием регистрационного удостоверения [8]. С другой стороны, выполняя требования Федерального закона № 323-ФЗ о том, что разрешается обращение медицинских изделий, зарегистрированных в установленном порядке и имеющих регистрационное удостоверение, не оснащаются медицинским изделием без регистрационного удостоверения (в данном случае набором пахучих веществ), тем самым нарушают обязательное лицензионное требование, регламентированное Приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации № 926н [5].

Исходя из всего вышеизложенного, справедливо заметить множество законодательных пробелов, влекущих сложности в правоприменительной деятельности. В целях устранения существующих коллизий норм права является необходимым пересмотр и изменение законодательства о лицензировании медицинской деятельности, как наиболее важной сферы жизни общества; рассмотрение предложения о систематизации норм, регламентирующих процедуру лицензирования в целом, а также вопрос о создании подразделений в системе контрольно-надзорных органов для более

качественного осуществления ими своих полномочий. В целях предотвращения монополизации крупных маркетплейсов и недобросовестной конкуренции, связанной со снижением цен и ненадлежащей процедурой производства, рекомендуется наделить органы, осуществляющие антимонопольные мероприятия, большим количеством полномочий. Например, законодательно закрепить право на получение ими информации: ФИО абонента, IP-адрес и т.д., что способствовало бы выявлению большего количества недобросовестных предпринимателей, прежде всего осуществляющих свою деятельность через информационное пространство.

Список литературы

1. Информация «Конституционно-правовая защита предпринимательства: актуальные аспекты (на основе решений Конституционного Суда Российской Федерации 2018 - 2020 годов)» (одобрено решением Конституционного Суда РФ от 17.12.2020) [Электронный ресурс] // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400139633/> (дата обращения: 04.03.2025)

2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации — Консультант Плюс: [сайт]

3. Николаев Д.С. Актуальные вопросы правового регулирования лицензионных требований в сфере медицинской деятельности // Журнал по юриспруденции «Вопросы российского и международного права». 2023. Т. 13, № 3А. С. 222–227.

4. Постановление Правительства РФ от 01.06.2021 № 852 (ред. от 20.03.2024) «О лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково») и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» (вместе с «Положением о лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково»)») // Официальный интернет-портал правовой информации — Консультант Плюс: [сайт]

5. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 15 ноября 2012 г. № 926н «Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи взрослому населению при заболеваниях нервной системы» // Официальный интернет-портал правовой информации — Консультант Плюс: [сайт]

6. Проблемы эффективности осуществления полномочий антимонопольными органами обсудили на глобальном форуме по конкуренции ОЭСР [Электронный ресурс] // URL: <https://fas.gov.ru/news/26478> (дата обращения: 8.03.2025)

7. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (последняя редакция) // Официальный интернет-портал правовой информации — Консультант Плюс: [сайт]

8. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 323-ФЗ (последняя редакция) // Официальный интернет-портал правовой информации — Консультант Плюс: [сайт]

9. ФАС: при эффективности механизмов саморегулирования маркетплейсов отпадет необходимость в их регулировании [Электронный ресурс] // URL: <https://fas.gov.ru/news/32002> (дата обращения: 10.03.2025)

© А.С. Калачева

ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Потибенко Кристина Витальевна

студент

Научный руководитель: **Агафонова Юлия Владимировна**

к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет»

Аннотация: В статье рассматриваются правовые проблемы, возникающие в сфере электронной коммерции, которая стремительно развивается в условиях цифровизации экономики. Представлены процентные показатели стремительного увеличения онлайн-торговли в Российской Федерации за последние годы. Рассмотрена судебная практика по спорам о защите прав потребителей, совершающих покупки дистанционным способом. В статье подчеркивается необходимость разработки и внедрения эффективных правовых норм, которые обеспечат защиту интересов всех участников рынка, способствуя тем самым устойчивому развитию электронной коммерции.

Ключевые слова: электронная коммерция, электронная торговля, Закон РФ «О защите прав потребителей», Гражданский Кодекс РФ, маркетплейс.

LEGAL ISSUES IN THE FIELD OF E-COMMERCE

Potibenko Kristina Vitalievna

Scientific adviser: **Agafonova Yulia Vladimirovna**

Abstract: The article examines the legal problems that arise in the field of e-commerce, which is rapidly developing in the context of the digitalization of the economy. The percentage indicators of the rapid increase in online commerce in the Russian Federation in recent years are presented. The judicial practice on disputes on the protection of the rights of consumers who make purchases remotely is considered. The article highlights the need to develop and implement effective legal norms that will protect the interests of all market participants, thereby contributing to the sustainable development of e-commerce.

Key words: electronic commerce, electronic commerce, the Law of the Russian Federation «On Consumer Rights Protection», the Civil Code of the Russian Federation, marketplace.

Электронная коммерция (e-commerce) стала одной из самых динамично развивающихся областей бизнеса в XXI веке. Развитие информационных технологий, широкое распространение Информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и изменения в потребительских предпочтениях привели к тому, что многие предприниматели пересматривают свои традиционные модели ведения бизнеса и переходят в онлайн-среду. Это подтверждается данными с официального сайта единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС), где есть показатель «Доля продаж через Интернет в общем объёме оборота розничной торговли». В данной статистике с 2022 до 2024 года увеличилась доля продаж через сеть интернет на 25%, что является огромным показателем. Однако с ростом этой области возникают и новые правовые проблемы, требующие внимания, как со стороны законодателей, так и со стороны участников рынка [1].

Источниками регулирования электронной торговли в России являются: Гражданский кодекс РФ (далее – ГК РФ), Закон «О защите прав потребителей», Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил продажи товаров дистанционным способом» и иные нормативно-правовые акты. Стоит отметить, что в 2019 году в статьи 160 и 434 ГК РФ были внесены изменения, которые закрепили электронную форму совершения сделки. В национальном законодательстве отсутствует официальное определение понятия электронной торговли, однако Сенаторами Российской Федерации 05.03.2024 был внесён проект федерального закона N 568223-8 «О государственном регулировании торговой деятельности агрегаторов информации о товарах в Российской Федерации и о внесении изменений в Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», в котором было указано, что электронная торговля – это торговля дистанционным способом, при которой заключение договоров розничной купли-продажи товаров осуществляется посредством размещения оферты о приобретении определенного товара через программу для ЭВМ и (или) сайт и (или) страница сайта в сети «Интернет» и получение акцепта на оферту путем совершения покупателем действий через программу ЭВМ, и (или) на сайте, и

(или) на странице сайта в сети «Интернет» по подтверждению выбора товара, а также включающая действия по исполнению такого договора [2]. Так же, по мнению Л.П. Гаврилова электронная торговля является видом предпринимательской деятельности, связанной с приобретением и продажей товаров посредством информационно-телекоммуникационной сети [3].

На данный момент существует множество законодательных актов, которые прямо или косвенно регулируют и влияют на данную сферу, не ставя окончательную точку в регламентации сферы электронной коммерции. Отсутствие законодательства, регулирующего электронную коммерцию, создаёт множество правовых проблем. Например, правовая неопределённость, которая приводит к снижению уровня защиты прав и законных интересов сторон правоотношений, также неравноправное положение участников электронного и традиционного рынка, в первую очередь это связано с тем, что к первой категории применяются законы, которые в полной мере не адаптированы для дистанционной торговли.

Другой немаловажной проблемой, возникающей в связи с отсутствием закона «Об электронной торговле», является сложность защиты прав потребителей. Существующие законодательные нормы, разработанные преимущественно для традиционных форм торговли и оказания услуг, часто оказываются недостаточно эффективными для защиты прав потребителей в интернете. Спецификой электронной коммерции является дистанционный характер взаимодействия. Это создает сложности доступа к информации о товаре или услуге, реализации права на возврат товара, а также в разрешении споров.

К одному из крупнейших маркетплейсов «X» за последние несколько лет увеличилось число жалоб от покупателей. Это связано с целым рядом факторов: в 2021 году торговая площадка начала тестировать платные возвраты, через год в СМИ появилась информация о жалобах на массовое списание денежных средств со счетов пользователей, и в 2023 году компания изменила условия возврата товара ненадлежащего качества. После этого нововведения с покупателями могут удерживать деньги за возврат товара. Такая ситуация вызвала негодование со стороны пользователей и пристальное внимание надзорных ведомств. Итогом стал иск Роспотребнадзора поданный в интересах неопределенного круга лиц [4].

Так, Подольский городской суд Московской области 13 апреля 2023 года удовлетворил иск регионального управления Роспотребнадзора (дело № 2-2962/2023). Позиция истца состояла в том, чтобы признать действия компании в отношении неопределенного круга потребителей противоправными. Роспотребнадзор счел удержание денежных средств потребителей в счет обратной доставки при их отказе от товара ненадлежащего качества нарушением прав и законных интересов покупателей. Суду представлены обращения заявителей с приложенными скриншотами переписки со службой поддержки маркетплейса в качестве доказательств. Именно в данной переписке представители предприятия сообщили покупателю о смене политики возврата и о новом правиле, согласно которому возврат за обратную транспортировку больше не осуществляется, даже если после покупки обнаружен дефект товара или неверное вложение.

В свою очередь суд проанализировал представленные ему доказательства и удовлетворил требования ведомства. Данное решение, полностью обоснованное, так как в п. 1 ст. 18 Закона РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» закреплено то, что потребитель в случае обнаружения в товаре недостатков, если они не были оговорены продавцом, по своему выбору вправе: потребовать замены на товар этой же марки или замены на такой же товар другой марки с соответствующим перерасчетом покупной цены; потребовать соразмерного уменьшения покупной цены; потребовать незамедлительного безвозмездного устранения недостатков товара или возмещения расходов на их исправление потребителем или третьим лицом; отказаться от исполнения договора купли-продажи и потребовать возврата уплаченной за товар суммы. По требованию продавца и за его счет потребитель должен возвратить товар с недостатками [5; 6].

Проанализировав судебную практику, можно сделать вывод, о том, что целесообразно создание комплексных мер, по регулированию деятельности интернет-платформ, в которых осуществляется продажа и покупка товаров, ведь его действия противоречат законодательству Российской Федерации. Мы считаем, что стоит внести изменения в Закон «О защите прав потребителей», касающихся регулирования деятельности маркетплейсов, а также установить для интернет-магазинов специальные штрафы за нарушения закона. Непосредственно вышеуказанная практика ещё раз подтверждает

необходимость создания нормативно-правового акта в сфере электронной торговли.

Таким образом, законодательство в сфере электронной торговли находится на недостаточном уровне развития, что приводит к нарушению прав потребителей. Отсутствие специального закона об электронной коммерции в России создает существенные правовые пробелы, затрудняет развитие электронной торговли и снижает уровень доверия потребителей. Действующее законодательство, хоть и содержит отдельные нормы, регулирующие отдельные аспекты электронной коммерции, однако это не обеспечивает комплексного и системного подхода к решению правовых проблем. Это приводит к правовой неопределенности, коллизиям норм и затрудняет применение правовых механизмов защиты прав потребителей и бизнеса. Необходимость принятия закона об электронной коммерции, который бы упорядочил существующие нормы и добавил бы конкретности в область электронной торговли, урегулировал вопросы ответственности, защиты прав потребителей, трансграничной торговли и других важных аспектов, становится всё более актуальной. Такой закон должен стать основой для создания цивилизованного и благоприятного рынка электронной коммерции в России, способствующего его развитию и повышению конкурентоспособности отечественной экономики. В противном случае, сохранение существующего правового вакуума будет тормозить развитие сектора, усугублять правовые споры и подрывать доверие к онлайн-торговле.

Список литературы

1. Доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли // Официальный сайт единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/50236> (дата обращения: 01.03.2025)

2. Проект Федерального закона от 05.03.2024 № 568223-8 «О государственном регулировании торговой деятельности агрегаторов информации о товарах в Российской Федерации и о внесении изменений в Федеральный закон "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" // Система обеспечения законодательной деятельности URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/568223-8> (дата обращения: 01.03.2025)

3. Гаврилов Л.П. Электронная коммерция. / учебник и практикум для вузов. 3-е изд., доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 92-99 с.

4. На фирму нашли управу? Суд признал незаконным платный возврат товаров ненадлежащего качества // *Zakon.ru* URL: https://zakon.ru/blog/2023/04/25/na_vajldberriz_nashli_upravu_sud_priznal_nezakonnym_platnyj_vozvrat_tovarov_nenadlezhaschego_kachest#_ftn1 (дата обращения: 02.03.2025)

5. Решение Подольского городского суда Московской области от 13.04.2023 по делу 2-2403/2023 ~ М-1191/2023 // URL: https://podolsky--mo.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=case&case_id=592388087&case_uid=e6b8c0a9-dff2-486b-91c4-ce330dd2c339&delo_id=1540005&new= (дата обращения: 02.03.2025)

6. Закон Российской Федерации "О защите прав потребителей" от 07.02.1992 № 2300-1 // Официальный интернет-портал правовой информации - Консультант Плюс: [сайт]

© К.В. Потибенко

**СЕКЦИЯ
МЕЖДУНАРОДНОЕ
ПРАВО**

**ПОНЯТИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ,
ВИДЫ И ФОРМЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
ЗА МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАВОНАРУШЕНИЯ**

Фимушкина Инна Александровна

магистрант

Научный руководитель: **Кудряшов Владислав Васильевич**

к.и.н., доцент

ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения»

Аннотация: В представленной статье исследуются теоретико-правовые аспекты международно-правовой ответственности государств за противоправные деяния, влияющие на стабильность мирового порядка. Были детально рассмотрены различия между политической (нематериальной) и материальной (экономической) ответственностью, описывает принципы возмещения ущерба и восстановления нарушенных прав. Особое внимание уделено мерам принудительного характера: санкциям, сатисфакции, реторсиям и репрессалиям. Кроме того, анализируется роль международных судебных и квази-судебных органов в привлечении государств к ответственности, а также факторы, способствующие эффективной реализации данного института. Отдельный акцент сделан на современных тенденциях, связанных с усилением влияния прав человека и гуманитарного измерения международного права. Также рассматриваются вопросы классификации международных правонарушений, среди которых выделяются обыкновенные деликты и международные преступления, требующие особых мер пресечения.

Ключевые слова: международно-правовая ответственность, политическая ответственность, материальная ответственность, санкции, репарации, реторсии, международные трибуналы, гуманитарное измерение.

**THE CONCEPT OF INTERNATIONAL RESPONSIBILITY,
TYPES AND FORMS OF RESPONSIBILITY
FOR INTERNATIONAL OFFENCES**

Fimushkina Inna Alexandrovna

Scientific adviser: **Kudryashov Vladislav Vasilyevich**

Abstract: The article examines the theoretical and legal aspects of international legal responsibility of states for illegal acts affecting the stability of the world order. The differences between political (intangible) and material (economic) responsibility were examined in detail, the principles of compensation for damage and restoration of violated rights are described. Particular attention is paid to coercive measures: sanctions, satisfaction, retorts and reprisals. In addition, the role of international judicial and quasi-judicial bodies in holding states accountable is analyzed, as well as factors contributing to the effective implementation of this institution. Special emphasis is placed on modern trends associated with the increasing influence of human rights and the humanitarian dimension of international law. The issues of classification of international offenses are also considered, among which ordinary torts and international crimes requiring special measures of suppression are distinguished.

Key words: international legal responsibility, political responsibility, material responsibility, sanctions, reparations, retaliations, international tribunals, humanitarian dimension.

Международно-правовая ответственность традиционно рассматривается как один из основных институтов современного международного права, выполняющий гарантирующую функцию и обеспечивающий соблюдение норм и принципов, установленных на надгосударственном уровне. По сути, данный институт выступает механизмом, призванным восстанавливать нарушенные права и компенсировать ущерб, возникший вследствие международных правонарушений. Как отмечается в юридической литературе, «ответственность в рамках международного права является не только фактором безопасности, но и важным условием стабильности во взаимоотношениях государств» [1, с. 19].

В научной доктрине существует множество подходов к определению понятия международной ответственности. Одни авторы подчеркивают её правовосстановительный характер, указывая, что «в основе института лежит необходимость устранения негативных последствий и возмещения причинённого вреда» [2, с. 111]. Другие делают акцент на карательных элементах, утверждая, что «международно-правовая ответственность тесно связана с принуждением и санкциями, направленными на недопущение повторного нарушения норм международного права» [5, с. 102]. Вместе с тем многие исследователи сходятся во мнении, что ответственность складывается

из двух основополагающих моментов: наличия правонарушения (деликта) и обязанности субъекта возместить причинённый ущерб либо понести меры нематериального характера.

В зависимости от характера и тяжести правонарушения в теории международного права выделяют различные виды ответственности. Наиболее распространённый подход основан на разделении на материальную (экономическую) и политическую (нематериальную) ответственность. Первая предполагает «возмещение реального ущерба, возникшего в результате противоправных действий государства, в том числе путём репараций, реституции и субституции» [3, с. 69]. Вторая же выражается в таких мерах, как «сатисфакция, реторсии, санкции Совета Безопасности ООН и иные формы политического воздействия, восстанавливающие нарушенные права и интересы потерпевшего» [4, с. 285].

Вместе с тем само правовое поле, в котором функционирует механизм международной ответственности, не ограничивается только категориями возмещения ущерба и санкций. Существенную роль выполняет процессуальный аспект: «для эффективной реализации международно-правовой ответственности необходимо наличие согласованных процедур рассмотрения споров и правомочных органов, уполномоченных принимать решения о мерах ответственности» [1, с. 20]. В первой половине данной статьи мы рассмотрели концептуальные основы и основные принципы международно-правовой ответственности, а во второй части будет раскрыта более подробная характеристика её форм и видов, а также вопросы практической реализации ответственности государств.

Продолжая рассмотрение института международной ответственности, важно обратить внимание на более детальное разграничение форм и механизмов её реализации, а также на современные тенденции в правоприменительной практике. Как отмечается в научных публикациях, «углубление процесса глобализации приводит к расширению числа акторов в международном праве, что, в свою очередь, повышает риск правонарушений и усложняет процедуры их преследования» [1, с. 19]. Ниже представлена развернутая характеристика механизмов политической (нематериальной) и экономической (материальной) ответственности, а также анализ их практического применения.

1. Политическая (нематериальная) ответственность: современные аспекты

Политическая ответственность предполагает реализацию мер, непосредственно направленных на восстановление нарушенных прав и интересов другого государства (или группы государств), а также на обеспечение недопущения повторных нарушений. Сюда относятся санкции, сатисфакции, реторсии, а в ряде случаев – репрессалии как крайний механизм принуждения, призванный заставить государство-нарушителя выполнить свои обязательства. При этом необходимо учитывать следующие особенности:

1) Меры Совета Безопасности ООН. В соответствии со статьями 39–42 Устава ООН, Совет Безопасности наделён полномочиями устанавливать международно-правовые санкции, вплоть до применения вооружённой силы, в случае угрозы миру и актов агрессии. «Такой подход обеспечивает коллективную реакцию международного сообщества на самые тяжкие нарушения, ставя во главу угла необходимость всеобщей безопасности» [4, с. 286].

2) Сатисфакция. Представляет собой форму ответственности, при которой государство-нарушитель обязано возместить нематериальный ущерб: принести официальные извинения, дать гарантии неповторения противоправных действий или возместить моральный вред иным установленным способом. «Сатисфакция важна тем, что позволяет устранить ущерб, связанный с имиджем и репутацией пострадавшей стороны» [3, с. 70].

3) Реторсии. По определению, реторсиями являются недружественные, но в целом правомерные действия государства, которые оно предпринимает в ответ на аналогичные недружественные меры другой стороны. В отличие от сатисфакции, реторсии могут иметь более жёсткий характер (например, расторжение торговых соглашений, отзыв дипломатов), не выходя за рамки международно-правовых норм.

4) Репрессалии. Репрессалии, не связанные с вооружённым принуждением, выполняют роль ответной меры на уже совершённое противоправное деяние. В современной практике допускаются только в крайних случаях и зачастую требуют уведомления международных органов или коллективной поддержки со стороны других государств, чтобы избежать эскалации конфликта.

2. Материальная (экономическая) ответственность: репарации, реституция, субституция

Материальная ответственность наступает, когда государство-правонарушитель обязано возместить пострадавшей стороне убытки в денежной или иной имущественной форме. Основные формы здесь следующие:

1) Репарации. Предполагают денежное возмещение полного или частичного ущерба, причинённого противоправными действиями государства, будь то ущерб экономический или имущественный. Репарации широко применялись по итогам военных конфликтов, хотя в современной практике их использование видоизменяется в соответствии с изменяющимися политико-правовыми реалиями.

2) Реституция. Сущность данного инструмента заключается в возвращении первоначального положения (*status quo ante*), существовавшего до совершения противоправного деяния. «Реституция может выражаться в возврате имущества, незаконно конфискованного или вывезенного с территории другого государства» [3, с. 69]. Если соблюсти точное восстановление первоначального положения невозможно, прибегают к субституции.

3) Субституция. Это предоставление государством-нарушителем равноценных по стоимости или функциональности объектов в случае, когда прямое возвращение прежнего имущества не представляется возможным. Например, при уничтожении культурных ценностей или промышленных объектов государство возмещает их стоимость путём передачи аналогичных материальных ценностей или выплачивает денежную компенсацию.

3. Классификация международных правонарушений в контексте ответственности

Правонарушения в международном праве обычно подразделяются на две крупные категории: обыкновенные деликты и международные преступления. «Международные преступления, наносящие ущерб всему международному сообществу, подразумевают наиболее серьёзные формы ответственности и требуют совместных усилий государств для преследования виновных» [2, с. 113]. К их числу относятся агрессия, геноцид, военные преступления и преступления против человечности.

Обыкновенные деликты, в свою очередь, могут затрагивать права отдельных государств, транснациональных корпораций или физических лиц

(например, нарушения торговых соглашений, экологических обязательств, прав человека и т.д.). В таких случаях ответственность реализуется чаще всего через процедуру мирного урегулирования споров, международные суды и трибуналы, а также путём согласованных дипломатических мер.

4. Факторы, влияющие на реализацию международной ответственности

1) Политические интересы государств. Как подчеркивают исследователи, «политическая конъюнктура нередко влияет на скорость и интенсивность привлечения нарушителя к ответственности» [5, с. 104]. В отдельных случаях экономически и политически сильные государства могут затягивать процесс рассмотрения, используя влияние в международных организациях.

2) Механизмы мирного урегулирования. На практике эффективное применение ответственности возможно лишь при наличии налаженных процедур и готовности сторон следовать рекомендациям международных судов или третейских органов. «Задействование Международного суда ООН или специализированных трибуналов повышает шансы на вынесение объективного решения и справедливое возмещение ущерба» [4, с. 287].

3) Эволюция правосознания международного сообщества. Многие современные конфликты и правонарушения рассматриваются через призму защиты прав человека и гуманитарных ценностей. «Это означает, что международная ответственность всё чаще переходит от формальных дипломатических процедур к конкретным инструментам защиты людей, включая механизмы индивидуальных жалоб и компенсаций жертвам» [3, с. 70].

5. Перспективы развития института международной ответственности

Развитие данного института в современных условиях идёт по нескольким направлениям:

– Укрепление роли многосторонних договоров и соглашений, направленных на детализацию процедур привлечения к ответственности и определение конкретных санкций.

– Расширение юрисдикции международных судов и трибуналов, включая Международный уголовный суд, что позволяет более эффективно преследовать лиц, виновных в тяжких международных преступлениях.

– Повышение прозрачности в межгосударственных отношениях и внедрение механизмов контроля, в том числе периодической отчётности государств перед профильными органами.

Таким образом, институт международно-правовой ответственности эволюционирует, приобретая всё более универсальный характер и расширяя перечень инструментов принуждения и возмещения ущерба. Как подчёркивают специалисты, «обеспечение стабильности мирового порядка напрямую зависит от адекватного и своевременного реагирования на международные правонарушения» [5, с. 105].

На основе изученного выше материала составим таблицу (Таблица 1):

Таблица 1

Сопоставительный обзор форм международно-правовой ответственности (источник: составлено на основе [1; 2; 3; 4])

Вид ответственности	Описание	Примеры применения
Санкции (политическая)	Комплекс мер принудительного характера, направленных на вынуждение государства-нарушителя к исполнению своих обязательств.	Международные экономические ограничения (эмбарго), прекращение дипломатических отношений, заморозка активов и т.д.
Сатисфакция (нематериальная)	Возмещение морального вреда путём принесения официальных извинений или признания неправомерности своих действий.	Официальное извинение главы государства или правительства, отзыв оскорбительных заявлений, аннулирование недружественных актов.
Реторсии (нематериальная)	Законные ответные меры на недружественные, но не обязательно противоправные действия другой стороны.	Повышение пошлин на товары из государства-правонарушителя, отзыв посла, введение визовых ограничений в ответ на недружественные дипломатические шаги.
Репрессалии (нематериальная, без применения силы)	Крайние меры принуждения в ответ на противоправные действия, но не связанные с вооружённой силой.	Блокирование портов или воздушного пространства для судов/самолётов государства-нарушителя, ограничение доступа к критической инфраструктуре (сети, каналы связи).
Репарации (материальная)	Форма возмещения материального ущерба, причинённого противоправным деянием.	Выплата компенсаций за разрушенную инфраструктуру, возмещение расходов на ликвидацию экологического ущерба, возврат неправомерно изъятых финансовых средств.

Продолжение таблицы 1

Реституция (материальная)	Восстановление первоначального положения вещей, существовавшего до нарушения (status quo ante).	Возврат насильно присоединённой территории, отмена незаконных правовых актов, выдача конфискованного имущества.
Субституция (материальная)	Замена утраченного или повреждённого имущества равноценными объектами при невозможности реституции.	Передача государственных облигаций или акций, предоставление объектов культурной ценности в случае невозвратного уничтожения оригинальных экспонатов, денежная компенсация в случае невозможности вернуть имущество.

В целом международно-правовая ответственность остаётся центральным элементом поддержания мира и порядка, способствуя координации действий государств и иных субъектов международных отношений. Современные реалии диктуют необходимость постоянного совершенствования правовых механизмов, усиления роли международных судебных органов и укрепления правосознания государств, поскольку только комплексный подход способен обеспечить эффективное урегулирование споров и минимизацию конфликтных ситуаций в глобальном масштабе.

Правовая природа и специфические механизмы реализации международной ответственности продолжают вызывать научные дискуссии, отражая динамический характер международного права и быстро меняющиеся условия мировой политики. Именно поэтому дальнейшее развитие данного института напрямую зависит от согласованных усилий государств и международных организаций, нацеленных на создание более прозрачных, предсказуемых и справедливых процедур привлечения к ответственности за любые международные правонарушения.

Список литературы

1. Акчурина, А.Т. О международно-правовой ответственности государств [Электронный ресурс] // Science Time. – 2017. – № 1 (37). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-mezhdunarodno-pravovoy-otvetstvennosti-gosudarstv> (дата обращения: 18.03.2025).

2. Ибрагимов, А.М., Атаева, Н.М. Международно-правовая ответственность как средство обеспечения соблюдения норм международного права [Электронный ресурс] // Юридический вестник Дагестанского государственного университета. – 2023. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodno-pravovaya-otvetstvennost-kak-sredstvo-obespecheniya-soblyudeniya-norm-mezhdunarodnogo-prava> (дата обращения: 18.03.2025).

3. Косарева, В.В. Виды и формы международной ответственности государства за нарушения международного права // Журнал правовых и экономических исследований. – 2021. – № 1. – С. 68–71. – DOI: 10.26163/GIEF.2021.71.91.012. – EDN OBEAVL.

4. Чолоян, Ж.К., Идельбаева, Г.И. Международно-правовая ответственность и специфика её реализации как одного из видов юридической ответственности [Электронный ресурс] // Вестник науки. – 2024. – № 5 (74). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodno-pravovaya-otvetstvennost-i-spetsifika-ee-realizatsii-kak-odnogo-iz-vidov-yuridicheskoy-otvetstvennosti> (дата обращения: 18.03.2025).

5. Шалиев, М. Виды международно-правовой ответственности. Классификация нарушений международного права [Электронный ресурс] // Символ науки. – 2024. – № 10-2-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-mezhdunarodno-pravovoy-otvetstvennosti-klassifikatsiya-narusheniy-mezhdunarodnogo-prava> (дата обращения: 18.03.2025).

© И.А. Фимушкина

**СЕКЦИЯ
ГРАЖДАНСКОЕ
И СЕМЕЙНОЕ
ПРАВО**

**ВОПРОСЫ АРЕНДНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ПРАКТИКЕ
ФЕДЕРАЛЬНОГО АРБИТРАЖНОГО СУДА
ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ОКРУГА**

Евстифеев Дмитрий Александрович
бакалавр

Институт права

Секретарёв Роман Викторович

канд. филос. наук,

доцент кафедры гражданско-правовых дисциплин
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»

Аннотация: Повышение ключевой ставки ограничивает ипотечные возможности отечественного предпринимательства и не позволяет развиваться рынку коммерческой недвижимости и рынкам иных основных фондов. Альтернативой покупкам основных фондов становится аренда, расширением применения которой и обусловлена актуальность предлагаемого исследования. Его цель – проанализировать судебную практику разрешения арендных споров, определить правовые позиции судов при их разрешении. В работе на основе анализа практики ФАС ДВО сделан ряд рекомендаций совершенствования договорно-правового регулирования арендных отношений.

Ключевые слова: договор аренды, арендодатель, арендатор, объект аренды, арендная плата.

**LEASE ISSUES IN THE PRACTICE OF THE FEDERAL
ARBITRATION COURT OF THE FAR EASTERN DISTRICT**

Evstifeev Dmitriy Alexandrovich
Secretaryev Roman Victorovich

Abstract: The increase in the key interest rate limits the mortgage opportunities of domestic businesses and does not allow the commercial real estate market and the markets of other fixed assets to develop. An alternative to the purchase of fixed assets is rent, the expansion of which determines the relevance of

the proposed study. Its purpose is to analyze the judicial practice of resolving lease disputes, to determine the legal positions of the courts in their resolution. Based on the analysis of the practice of the Federal Antimonopoly Service of the Far Eastern Federal District, a number of recommendations have been made to improve the contractual and legal regulation of lease relations.

Key words: lease agreement, landlord, tenant, rental object, rent.

С 2020 по 2024 годы в информационных правовых системах было собрано более 38 тысяч актов арбитражных судов (в пределах Дальневосточного судебного округа) по спорам, связанным с договором аренды [1], а в самом Арбитражном суде Дальневосточного округа (ФАС ДВО) с 2020 по 2024 годы (т.е. за 5 лет) насчитывается порядка 6 тысяч (по состоянию на январь 2025 года – 5733) связанных с арендой судебных актов. При этом в 2020 году в ФАС ДВО было вынесено как минимум 1059 судебных актов по связанным с арендой делам [2], в 2021 – 1162 судебных акта, в 2022 г. - 1215, в 2023 г. – 1208 (данные на 2024 год пока отсутствуют). Эта статистика показывает хотя и небольшой, но почти ежегодный рост числа споров, вытекающих из договоров аренды,

Договор аренды, во-первых, находится в числе договоров, совершаемых по поводу передачи имущества, во-вторых, направлен на передачу имущества в пользование или во владение и пользование, что отличает его от другой подгруппы договоров данной группы, также направленных на передачу имущества, но – уже в собственность или в иное вещное право (купля-продажа, дарение и мена). В-третьих, аренда является обязательственным правоотношением, то есть таким, обязанным по которому является лишь арендатор – для арендодателя и арендодатель – для арендатора. Этим аренда отличается от узуфрукта. Нельзя не отметить, что, несмотря на третий признак аренды – ее обязательственный характер, в самом арендном правоотношении проявляются, по российскому законодательству, некоторые вещно-правовые признаки и в первую очередь – возможности виндикации арендатором арендованного имущества даже против собственника этого имущества. Из правовой природы арендных отношений вытекают и юридические характеристики данного договора: двусторонний характер; консенсуальность; возмездность; взаимный (синаллагматический) характер, при этом некоторые обязанности, как указал Верховный Суд РФ, носят встречный характер.

Условие о сроке считается одним из наиболее сложных для арендных отношений и составляет один из основных предпринимательских рисков для арендатора. Так, по одному из дел ФАС ДВО установил, что в 2014 г. между краевым Департаментом земельных и имущественных отношений и ООО был заключен договор аренды земельного участка в целях строительства турбазы. Договор был заключен на 5 лет, а в 2018 г. права арендатора по данному договору были переданы индивидуальному предпринимателю. В результате деятельности ИП к 2019 году степень готовности объекта незавершенного строительства на участке составляла 7%. Администрация г. Владивостока, выждав еще 4 года и не получив ожидаемый объект, постановлением от 2023 года прекратила арендные отношения с ИП, что и стало причиной его обращения в арбитражный суд с иском о признании недействительным этого постановления. Отказывая предпринимателю в иске, ФАС ДВО сослался, в частности, на п. 3 Постановления Пленума ВАС РФ от 14.03.2014 №16, согласно которому «пункт 2 статьи 610 ГК РФ предусматривает право каждой из сторон договора аренды, заключенного на неопределенный срок, немотивированно отказаться от договора, предупредив об этом другую сторону в названные в данной норме сроки. Эта норма хотя и не содержит явно выраженного запрета на установление иного соглашением сторон, но из существа законодательного регулирования... следует, что стороны такого договора аренды не могут полностью исключить право на отказ от договора, так как в результате этого передача имущества во владение и пользование фактически утратила бы временный характер» [3]. С учетом этого правового положения, ФАС ДВО далее отметил, что «направленным в адрес предпринимателя уведомлением от 01.06.2021 N 28/18-6311 арендодатель реализовал свое право» одностороннего расторжения договора, поскольку он был заключен на неопределенный срок. При этом формой прекращения арендных отношений стал «отказ от договора (исполнения договора)» (ст. 450.1 ГК РФ), поэтому ФАС ДВО лишь констатировал соблюдение специального для аренды недвижимости порядка отказа (предупреждения не менее чем за три месяца), предусмотренного пунктом 2 статьи 610 ГК РФ [4].

Важная обязанность арендатора – возврат, после завершения отношений аренды, полученного имущества с учетом его нормальной амортизации. При аренде транспортных средств нередки аварии с арендованным имуществом. Помимо причиненного ущерба, возникает вопрос о возмещении сумм арендной

платы (точнее, их части – прибыли) неполученной в результате простоя автомобиля в процессе его ремонта. Как правило, суды удовлетворяют иски о возмещении вреда, причиненного непосредственно арендованному имуществу. Сложнее выглядят связанные с ними требования о возмещении неполученной от невозможности дальнейшей передачи в аренду прибыли. Так, по одному из дел ФАС ДВО установил, что сторонами был заключен договор аренды автомобиля на период с 14 ноября 2020 по 14 октября 2021 г., однако вследствие виновных действий работника арендатора 16 июля 2021 г. произошла авария, в результате которой арендованный автомобиль был поврежден. Арендодатель сразу же изъял автомобиль, а арендатор (что было впоследствии поставлено ему в вину) не предпринял никаких мер по его ремонту. Первоначально арендодателем в суде был взыскан с арендатора только ущерб, причиненный автомобилю (необходимые для его восстановления суммы). При этом важно, что дело о возмещении этого вреда длилось почти год и взыскание денежных средств затянулось еще на год. Все это время поврежденный автомобиль в аренде, разумеется, не использовался. Поэтому арендодатель следующим иском потребовал взыскать с арендатора все суммы арендных платежей, которые он не получил за период с 16 июля по 31 января 2023 года (день восстановления автомобиля за счет средств арендодателя) и которые отождествил с суммами неполученной прибыли. Суд первой инстанции взыскал с арендодателя все заявленные суммы (порядка 1 млн. рублей за полтора года несостоявшейся аренды авто), однако суд апелляционной инстанции сократил эту сумму периодом с 16 июля 2021 года до 14 октября 2021 года, то есть периодом договорных отношений арендатора и арендодателя.

В отношении же требований упущенной прибыли арендодателя за период с 15 октября 2021 г. по 31 января 2023 г. (вне договорных отношений арендатора и арендодателя) ФАС ДВО принял «во внимание отсутствие доказательств возможности сдачи спорного автомобиля (с учетом исправного состояния) в аренду в период с 15.10.2021 по 31.01.2023 и получения дохода 1600 руб. в сутки, пришел к выводу об отсутствии доказательств совершения истцом действий, направленных на получение выгоды от передачи автомобиля в аренду после 15.10.2021, и совершении с этой целью приготовлений» [5]. Иначе говоря, суды не возражали против материально-правовых требований истца, но обратили внимание на их недостаточную доказанность, следствием чего и стал отказ в иске.

Кроме того, по данному делу обращает на себя внимание один из доводов ответчика – о том, что истец приравнял размер неполученной прибыли – к размеру арендных платежей (то есть, не учтя даже очевидно существующую амортизацию объекта аренды). Возражая на данный довод, суд указал, что именно о таком размере неполученной прибыли согласились в договоре аренды сами стороны: они, по суждению ФАС ДВО, «предусмотрели, что в случае повреждения предмета договора аренды арендатор обязан возместить арендодателю именно убытки в виде упущенной выгоды, которые рассчитываются из суточной стоимости аренды за каждый день вынужденного простоя» [5]. Однако такой подход приводит к выводу об отступлении судов от правила объективности убытков и о признании судами так называемых субъективно-признанных, заранее согласованных, оговоренных убытков. Нельзя не отметить, что такой институт в российском гражданском праве действительно существует и отражён он в ст. 406.1 ГК РФ (а также в существенно расширившем основания его применения абзаце втором пункта 15 Постановления ПВС РФ от 24.03.2016 №7 [6]), однако истец требовал именно возмещения убытков (ст. 15 ГК РФ, а не возмещения потерь), в связи с чем, как представляется, довод ответчика о том, что апелляционная инстанция вышла за пределы исковых требований, отнюдь не был лишен смысла.

К числу наиболее распространенных ошибок арендодателей относится ненадлежащее уведомление арендатора о прекращении договорных отношений. Так, по одному из дел ФАС ДВО установил, что арендодатель (Администрация Владивостока, в лице городского Управления муниципальной собственности) в 1997 году предоставил в аренду земельный участок гаражному кооперативу («Коллективная автостоянка №55»), а в 2003 году стороны заключили соответствующий договор. Всего в договоре предусматривалось установление 44-х гаражей. В 2022 г. одна из комиссий Администрации установила, что на участке располагаются 63 гаража, в связи, с чем было принято решение демонтировать некоторые незаконные постройки. В 2023 г. арендатор зарегистрировался в ЕГРЮЛ в качестве юридического лица (также гаражного кооператива) и в этом же году УМС Владивостока уведомило арендатора об освобождении самовольно занятой земли. Однако проблема состояла в том, что УМС направило уведомление о расторжении договора аренды не действующему председателю (имя и адрес местожительства которого был известен Управлению), а председателю, чьи полномочия уже прекратились.

В этой связи апелляционная инстанция сочла, что «направление уведомления об отказе от договора по месту жительства бывшего председателя кооператива не может считаться надлежащим уведомлением кооператива» [7], а, следовательно, уведомление о прекращении арендных отношений, направленное в порядке п. 2 ст. 610 ГК РФ, было направлено ненадлежащему лицу и не может быть признано законным.

Иногда (как правило, после и, как правило, конфликтного завершения арендных отношений) арендаторы пытаются избежать внесения арендной платы путем иска о признании недействительности самого договора аренды. По одному из договоров к арендатору, недисциплинированному в отношении арендных взносов, был предъявлен иск о взыскании аренды и о выселении из арендуемых помещений. Возражая против иска, арендатор утверждал, что имущество арендодателю (ТСЖ) не принадлежит (или, во всяком случае, что ТСЖ не доказало факта принадлежности ему арендуемых помещений) и что он заблуждался при заключении договора, потребовав одновременно признать договор аренды недействительным. В этой связи необходимо учитывать, что требования о недействительности оспоримой сделки могут быть заявлены лишь в течение года после ее совершения, а, следовательно, при долговременной аренде арендатору достаточно сослаться в суде на истечение по данному требованию срока исковой давности (п. 2 ст. 181 ГК РФ). Поэтому ФАС ДВО счел правильным отказ нижестоящих судов ответчику во встречном иске по мотивам пропуска срока исковой давности [8]. В этой связи возникает вопрос, как быть, если бы срок исковой давности не был арендатором упущен. Думается, что даже в этом случае его иск не мог быть удовлетворен в силу абзаца второго пункта 12 Постановления Пленума ВАС РФ от 17.11.2011 № 73 [9], согласно которому доводы арендатора, пользовавшегося имуществом и не оплатившего пользование, о том, что право собственности на него принадлежит не арендодателю, а иным лицам и поэтому договор аренды является недействительной сделкой, не принимаются судом во внимание.

Кроме того, ФАС ДВО, взыскивая с арендатора арендную плату за пределами срока договора аренды, сослался на п. 38 Информационного письма ВАС РФ от 11.01.2002 № 66, согласно которому «взыскание арендной платы за фактическое использование арендуемого имущества после истечения срока действия договора производится в размере, определенном этим договором» [10]. Нельзя не отметить, что и в своем Информационном письме Высший

Арбитражный Суд РФ, и в своем постановлении ФАС ДВО – уклонились от ответа на вопрос о правовой природе платежей, взыскиваемых за пределами срока договора аренды: было указано лишь, что их размер – тождественен размеру арендной платы в предшествующих договорных отношениях сторон.

В цивилистической теории такая плата может рассматриваться как один из двух видов платежей:

- убытки, причиненные ненадлежащим исполнением арендатором своих обязательств по возврату арендованной вещи (договорные убытки);
- неосновательное обогащение, в данном случае – сбережение имущества, которое подлежало выплате в качестве возмещения пользования чужой вещью (обязательство из неосновательного обогащения).

В целях упрощения для добросовестной стороны возмещения причиненного нарушением арендатором своих обязательств вреда, правильным было бы принять вторую версию правовой природы ситуации, когда арендатор недобросовестно удерживает арендуемое имущество, т.е. версию о неосновательном обогащении. В частности, по одному из дел, когда арендатор, после прекращения договора аренды, продолжал использовать участок под деятельность кафе, не оплачивая его, арендодателем был заявлен иск именно с такой квалификацией: неосновательное обогащение. ФАС ДВО с требованием о взыскании неосновательного обогащения согласился, аргументировав свое решение следующим образом: «невозвращение арендодателю по акту приёма-передачи участка после прекращения договора аренды подтверждено; нахождение на участке кафе, принадлежащего арендатору на праве собственности, доказано; размер неосновательного обогащения определен верно» [11].

В этой связи представляется целесообразным указать, на уровне постановления Пленума Верховного Суда РФ, правовую природу названных платежей. Например, возможным было бы внесение в Постановление Пленума ВАС РФ от 17.11.2011 № 73 пункта 4.6 в следующей редакции: «При рассмотрении споров, связанных со взысканием платы за пользование имуществом, переданным в аренду и своевременно не возвращенным арендодателю, судам необходимо руководствоваться следующим. Пользование имуществом после истечения срока действия договора аренды влечет взыскание платы за фактическое использование имущества (пункт 4 статьи

1103, пункт 2 статьи 1105 Гражданского кодекса РФ). Взыскание платы за неосновательное пользование имуществом производится в размере, определенном прекратившимся договором аренды».

Список литературы

1 Договор аренды // Судебные и нормативные акты РФ: [сайт]. - URL: https://sudact.ru/arbitral/doc/?arbitral-txt=договор+аренды&arbitral-case_doc=&arbitral-lawchunkinfo=&arbitral-date_from=01.01.2020&arbitral-date_to=31.12.2024&arbitral-region=1025&arbitral-court=&arbitral-judge=#searchResult (дата обращения: 21.01.2025)

2 Судебные акты по арендным спорам за 2020-2023 годы // СПС «КонсультантПлюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=card&rnd=1CDO4Q&ts=HwhMfaUSujupZ0qM2#div> (дата обращения: 21.01.2025)

3 О свободе договора и ее пределах: Постановление Пленума ВАС РФ от 14.03.2014 № 16 // СПС «КонсультантПлюс». - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161322/ (дата обращения: 20.01.2025)

4 Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 02.12.2024 N Ф03-4740/2024 по делу №А51-884/2024 // СПС «КонсультантПлюс». - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_407462/ (дата обращения: 20.01.2025)

5 Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 01.08.2024 N Ф03-2651/2024 по делу N А04-5610/2023 // СПС «КонсультантПлюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ADV&n=136622#sCbzwaU075q6j3jE> (дата обращения: 21.01.2025)

6 О применении судами некоторых положений Гражданского кодекса Российской Федерации об ответственности за нарушение обязательств: Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 24.03.2016 №7 (ред. от 22.06.2021) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_195783/ (дата обращения: 21.01.2025)

7 Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 29.07.2024 N Ф03-3015/2024 по делу N А51-8790/2023 // СПС «КонсультантПлюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ADV&n=136593#2glaxaUyyZQWpz7U> (дата обращения: 21.01.2025)

8 Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 21.01.2025 №Ф03-5660/2024 по делу N А51-13587/2022 // СПС «КонсультантПлюс». - URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ADV&n=138593#IJBg7bUFWHM2Rve5> (дата обращения: 20.01.2025)

9 Об отдельных вопросах практики применения правил Гражданского кодекса Российской Федерации о договоре аренды: Постановление Пленума ВАС РФ от 17.11.2011 №73 (ред. от 25.12.2013) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123451/ (дата обращения: 25.01.2025)

10 Обзор практики разрешения споров, связанных с арендой: Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 11.01.2002 №66 // СПС «КонсультантПлюс». - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35129/ (дата обращения: 20.01.2025)

11 Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 02.11.2024 N Ф03-4629/2024 по делу N А73-2097/2024 // СПС «КонсультантПлюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ADV&n=137861#ZtJ4DbUmхqCk3ZO5> (дата обращения: 21.01.2025).

© Д.А. Евстифеев, Р.В. Секретарев, 2025

**СЕКЦИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

**ВОПРОСЫ НЕСООТВЕТСТВИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО
И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ЗОНИРОВАНИЯ
В ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ**

Силина Ксения Николаевна
магистрант

Кияшко Галина Александровна
к.г.-м.н., доцент

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»

Аннотация: Большое влияние на эффективное землепользование оказывают несоответствия друг другу документов территориального планирования и градостроительного зонирования. Несоответствие функциональных и территориальных зон в отношении одних и тех же земельных участков является нарушением норм действующего законодательства. Данные нарушения создают множество судебных споров в связи с ограничением прав землепользователей и землевладельцев на полноценное использование принадлежащих им земельных участков.

Ключевые слова: Генеральный план, функциональное зонирование, территориальная зона, градостроительный регламент, Правила землепользования и застройки, территориальное планирование.

**ISSUES OF DISCREPANCY BETWEEN FUNCTIONAL
AND TERRITORIAL ZONING IN URBAN
PLANNING DOCUMENTATION**

Silina Kseniya Nikolaevna
Kiyashko Galina Aleksandrovna

Abstract: Inconsistencies between territorial planning documents and urban zoning documents have a major impact on efficient land use. Inconsistencies between functional and territorial zones in relation to the same land plots are a violation of current legislation. These violations create numerous legal disputes due to the restriction of the rights of land users and landowners to fully use their land plots.

Key words: General plan, functional zoning, territorial zone, urban development regulations, land use and development rules, territorial planning.

Все земельные участки в пределах населенных пунктов или иных территорий отнесены к той или иной функциональной и территориальной зоне. Функциональное зонирование территории определяется документами территориального планирования (Схемы территориального планирования, Генеральные планы). Под функциональной зоной понимается зона, объединяющая в себе земельные участки для исполнения какой-либо функции: жилой, промышленной (производственной), рекреационной, транспортной и т.д.

В соответствии с частью 3 статьи 31 Градостроительного кодекса Российской Федерации на основании документов территориального планирования осуществляется подготовка документов градостроительного зонирования, а именно Правил землепользования и застройки, определяющих территориальное зонирование территории.

Территориальная зона – зона, в которой установлен особый правовой режим использования земельных участков, определен перечень допустимых видов разрешенного использования участков в пределах данных зон, а также параметры строительства, устанавливаемые градостроительными регламентами [1]. Таким образом, территориальное зонирование – это более мелкое дробление территории внутри функциональной зоны.

Исходя из норм действующего законодательства, территориальное зонирование не должно противоречить функциональному, как например, в границах производственной функциональной зоны не могут быть определены территориальные зоны рекреационного или жилого назначения, и наоборот. Вместе с тем на практике очень часто встречаются несоответствия функционального и территориального зонирования в отношении одного и того же земельного участка, одной и той же территории.

Существуют разные виды несоответствий, например, расположение земельного участка в одной функциональной зоне и в одной территориальной зоне, но данные зоны имеют противоположные назначения, или же участок расположен сразу в нескольких функциональных зонах, одна из которых

противоположна по своему назначению территориальной зоне в границах этого же земельного участка. Данные несоответствия порождаются, в том числе в связи с несовершенством норм действующего законодательства.

Частью 7 статьи 11.9 Земельного кодекса Российской Федерации определено, что образование земельного участка не допускается, если его границы пересекают границы территориальных зон. То есть земельный участок обязательно должен быть расположен в пределах только одной территориальной зоны [2].

В отношении функционального зонирования, определяемого документами территориального планирования, подобные требования не установлены. Отнесение одного земельного участка к нескольким функциональным зонам не является нарушением требований действующего законодательства. Однако данное обстоятельство и приводит к возникновению подобных несоответствий.

Один из примеров такого несоответствия представлен в Генеральном плане и Правилах землепользования и застройки Тавричанского сельского поселения Надеждинского муниципального района Приморского края в отношении земельных участков с кадастровыми номерами 25:10:011903:1004 и 25:10:011903:1667.

В соответствии с действующим Генеральным планом Тавричанского сельского поселения [3] земельные участки с кадастровыми номерами 25:10:011903:1667 и 25:10:011903:1004 расположены в нескольких функциональных зонах: сельскохозяйственного использования, озелененных территорий специального назначения, транспортной инфраструктуры. Через указанные земельные участки проходит планируемый к размещению объект транспортной инфраструктуры регионального значения «Железнодорожный путь необщего пользования» (рис. 1).

Согласно Правилам землепользования и застройки Тавричанского сельского поселения [4] указанные земельные участки расположены в границах только одной территориальной зоны СХ 2 (зону, занятую объектами сельскохозяйственного назначения (рис. 2). В данном случае соблюдено условие расположения земельных участков в одной территориальной зоне.

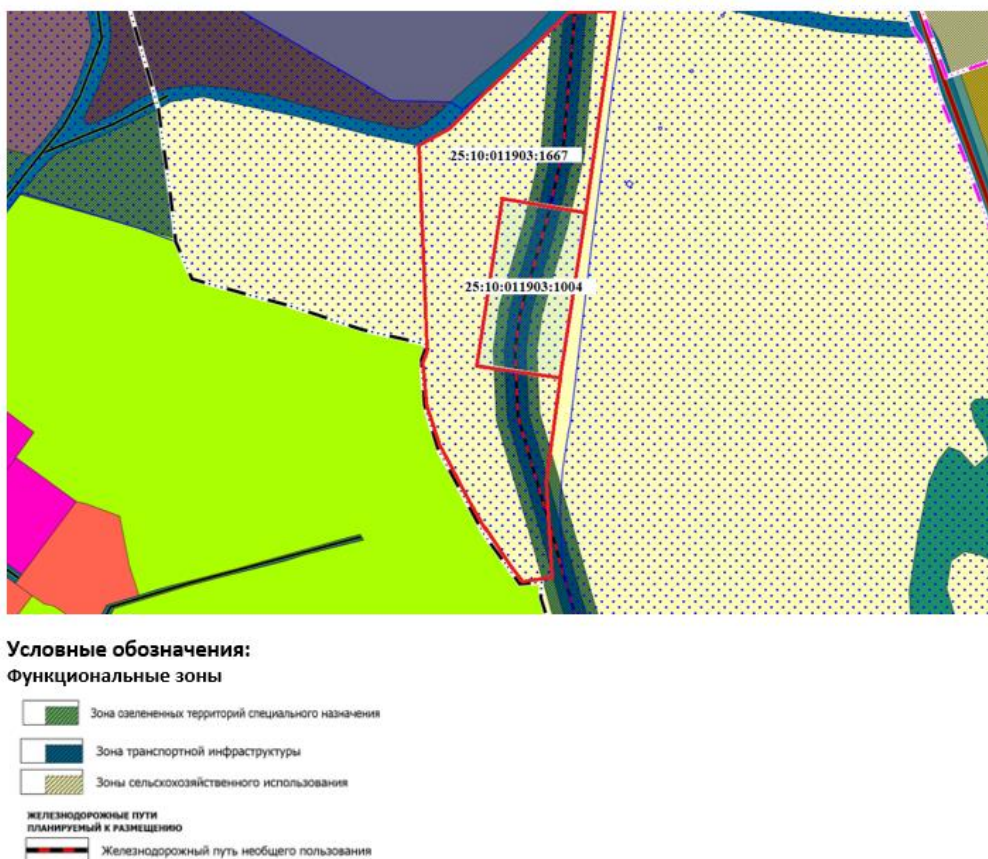


Рис. 1. Фрагмент Генерального плана Тавричанского сельского поселения Надеждинского муниципального района Приморского края в отношении земельных участков 25:10:011903:1004 и 25:10:011903:1667

Однако положение о соответствии документов территориального планирования и градостроительного зонирования нарушено. Указанные несоответствия безусловно влияют на использование земельных участков. Размещение каких-либо объектов в границах земельного участка с кадастровым номером 25:10:011903:1004 невозможно по причине планируемого прохождения через земельный участок объекта транспортной инфраструктуры. Однако категория, вид разрешенного использования, градостроительные регламенты территориальной зоны СХ 2 допускают строительство объектов, связанных с сельскохозяйственным производством, в границах вышеуказанного земельного участка.

Такие же ограничения в использовании возникают и в отношении земельного участка с кадастровым номером 25:10:011903:1667.

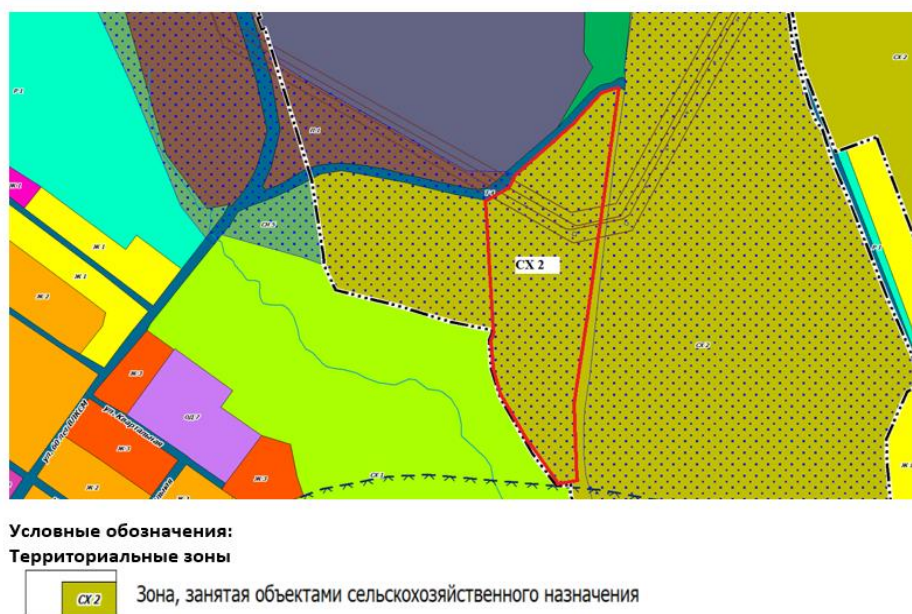


Рис. 2. Фрагмент Правил землепользования и застройки Тавричанского сельского поселения Надеждинского муниципального района в отношении земельных участков 25:10:011903:1004 и 25:10:011903:1667

Еще одним из примеров несоответствия документов территориального планирования и градостроительного зонирования является функциональная и территориальная зона, установленные в отношении земельного участка с кадастровым номером 25:36:020201:19, расположенного на территории городского округа Большой Камень Приморского края.

Согласно действующему Генеральному плану городского округа Большой Камень Приморского края земельный участок с кадастровым номером 25:36:020201:19 расположен в границах функциональной зоны рекреационного назначения (рис. 3). Указанная функциональная зона выделена для организации отдыха населения, туризма, физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельности граждан в зеленом окружении и создания благоприятной среды в застройке населенного пункта с включением объектов, допустимых в соответствии с действующим законодательством [5]. Вместе с тем, действующими Правилами землепользования и застройки городского округа Большой Камень Приморского края земельный участок с кадастровым номером 25:36:020201:19 отнесен к территориальной зоне П 1 (производственная зона) (рис. 4).



Рис. 3. Фрагмент Генерального плана городского округа Большой Камень Приморского края в отношении земельного участка 25:36:020201:19

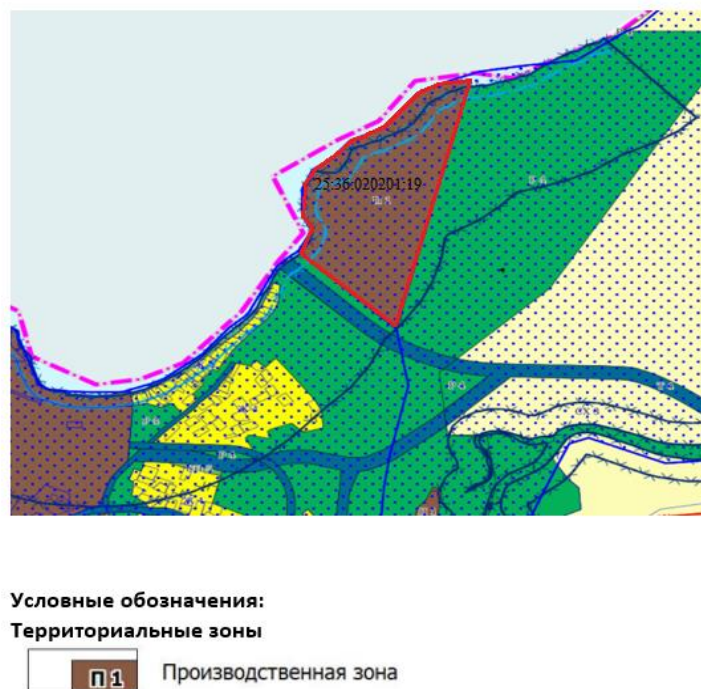
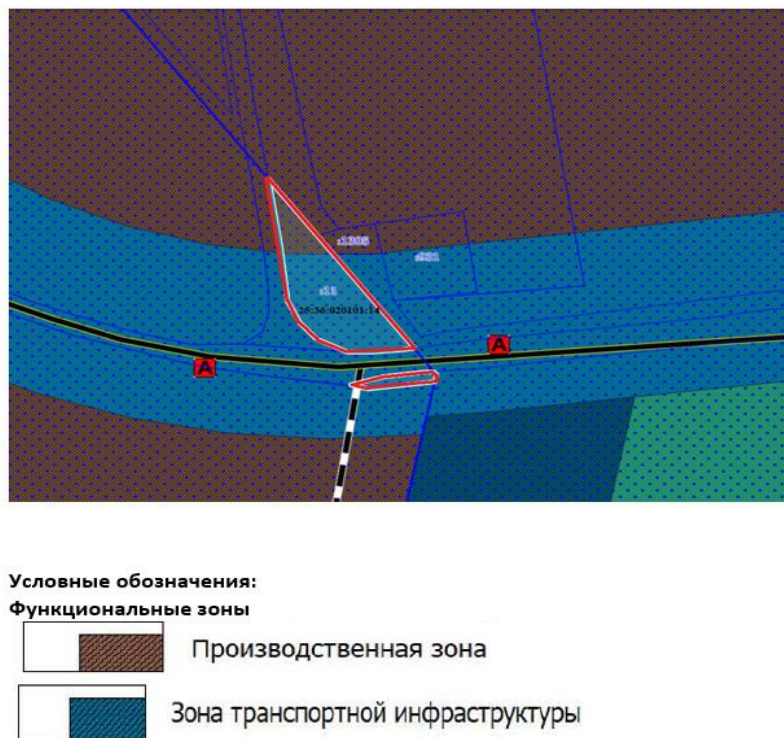


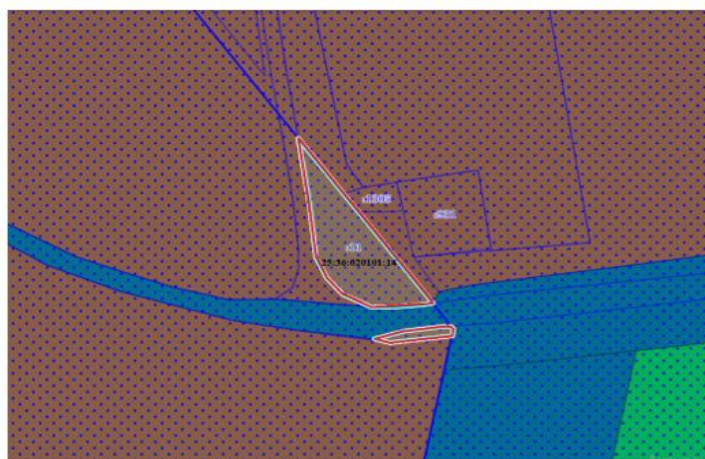
Рис. 4. Фрагмент Правил землепользования и застройки городского округа Большой Камень Приморского края в отношении земельного участка 25:36:020201:19

В соответствии с градостроительными регламентами, действующими на территории городского округа территориальная зона П 1 выделена для формирования территорий производственных и коммунальных предприятий, крупных складских объектов, деятельность которых связана с высоким уровнем шума, загрязнения, интенсивным движением большегрузных автомобилей [6]. Данное противоречие возникло, в том числе по причине того, что земельный участок с кадастровым номером 25:36:020201:19 не является самостоятельным, а входит в состав единого землепользования с кадастровым номером 25:36:000000:11.

В состав указанного единого землепользования наряду с рассматриваемым земельным участком входит также земельный участок с кадастровым номером 25:36:020101:14, в отношении которого в соответствии с Генеральным планом установлены также 2 функциональные зоны: производственная зона и зона транспортной инфраструктуры (рис. 5), а Правилами землепользования и застройки - единая территориальная зона П 1 (производственная зона) (рис. 6).



**Рис. 5. Фрагмент Генерального плана городского округа
Большой Камень Приморского края в отношении
земельного участка 25:36:020101:14**



Условные обозначения:
Территориальные зоны

П1	Производственная зона
----	-----------------------

Рис. 6. Фрагмент Правил землепользования и застройки городского округа Большой Камень в отношении земельного участка 25:36:020101:14

Однако несоответствие функционального и территориального зонирования нарушает требование градостроительного законодательства об использовании положений территориального планирования при подготовке Правил землепользования и застройки. Что же касается возможного использования земельного участка с кадастровым номером 25:36:020201:19, то оно остается под вопросом. В границах участка не могут быть размещены ни объекты рекреационного назначения, так как градостроительным регламентом на нем предусмотрено размещение производственных и складских объектов, ни объекты производственного назначения, так как функциональное назначение участка – рекреационное.

Согласно сложившейся судебной практики приоритет отдается функциональному назначению земельных участков, а соблюдение назначения функционального и территориального зонирования является обязательным.

Несоответствие документов территориального планирования и градостроительного зонирования является предметом множества судебных разбирательств, так как это является нарушением требований действующего законодательства и в той или иной степени ограничивает права землепользователей и землевладельцев на полноценное использование принадлежащих им земельных участков.

Список литературы

1. Градостроительный кодекс: федеральный закон № 190-ФЗ от 29.12.2004 г. Принят Гос. Думой 22 декабря 2004 г. офиц. текст: по состоянию на 26.12.2024 г. // Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (дата обращения: 30.03.2025).

2. Земельный кодекс: федеральный закон № 136-ФЗ от 25.10.2001 г. Принят Гос. Думой 28 сентября 2001 г. офиц. текст: по состоянию на 11.06.2024 г. // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773/ (дата обращения: 30.03.2025).

3. «О внесении изменений в постановление Администрации Приморского края от 20 апреля 2018 года № 179-па «О внесении изменений в Генеральный план Тавричанского сельского поселения Надеждинского муниципального района Приморского края»»: постановление Правительства Приморского края от 19.06.2024 № 427-пп// – URL: <https://fgistp.economy.gov.ru/lk/#/document-show/344724/> (дата обращения: 30.03.2025).

4. «О внесении изменений в распоряжение департамента градостроительства Приморского края от 04 июня 2018 года № 37 «О внесении изменений в Правила землепользования и застройки Тавричанского сельского поселения Надеждинского муниципального района Приморского края»»: распоряжение министерства архитектуры и градостроительной политики Приморского края от 25.06.2024 № 32-па // – URL: <https://fgistp.economy.gov.ru/lk/#/document-show/345296/> (дата обращения: 30.03.2025).

5. «О внесении изменений в Генеральный план городского округа Большой Камень»: решение Думы городского округа Большой Камень от 29.08.2023 № 103// – URL: <https://fgistp.economy.gov.ru/lk/#/document-show/319354/> (дата обращения: 30.03.2025).

6. «О внесении изменений в Правила землепользования и застройки городского округа Большой Камень, утвержденные постановлением администрации городского округа Большой Камень от 22 декабря 2021 года № 3269»: постановление администрации городского округа Большой Камень от 31.08.2023 № 2844 // – URL: <https://fgistp.economy.gov.ru/lk/#/document-show/323538/> (дата обращения: 30.03.2025).

© К.Н. Силина, Г.А. Кияшко

**СЕКЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ
И МАРКЕТИНГ**

DOI 10.46916/10042025-978-5-00215-739-6

LEAN PRODUCTION AS A METHOD OF INCREASING ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES AND ORGANISATIONS

Salma Hafidi Alaoui

Scientific supervisor: **Ugryumova Maria Nikolaevna**

PhD, associate professor

Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

Abstract: This article examines the use of lean production techniques as an effective means of enhancing the economic security of businesses and organizations.

It outlines the core principles of lean production, such as identifying value, eliminating waste, and promoting continuous improvement, the article further explores how lean practices contribute to economic security by focusing on cost reduction, improved operational performance, risk management, customer satisfaction, adaptability, and resource optimization.

In addition, it highlights key lean tools like 5S, Kaizen, Value Stream Mapping, Just-in-Time, Total Quality Management, Kanban, and Root Cause Analysis, by implementing these tools, organizations can strengthen their financial stability, improve operational efficiency, and remain agile in response to shifting market conditions, thus ensuring their long-term success in an uncertain economic landscape.

Key words: Lean Production, Economic Security, Waste Reduction, Continuous Improvement, Risk Management, Operational Efficiency, Customer Satisfaction, Resource Optimization.

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Салма Хафиди Алауи

Научный руководитель: **Угрюмова Мария Николаевна**

Аннотация: В статье рассматривается применение инструментов бережливого производства как одного из действенных методов повышения экономической безопасности предприятий и организаций.

Описываются основные принципы бережливого подхода, включая выявление ценности, устранение потерь и непрерывное совершенствование процессов, особое внимание уделяется тому, каким образом практика бережливого производства способствует укреплению экономической устойчивости за счёт снижения издержек, повышения эффективности операций, управления рисками, повышения удовлетворенности клиентов, адаптивности к изменениям внешней среды и оптимального использования ресурсов, дополнительно раскрываются ключевые инструменты бережливого производства, такие как система 5S, Кайзен, картирование потока создания ценности, «точно вовремя» (Just-in-Time), всеобщее управление качеством (TQM), Канбан и анализ коренных причин, реализация указанных подходов позволяет организациям повысить финансовую стабильность, обеспечить эффективность текущей деятельности и гибкость в условиях нестабильной экономической среды, что в совокупности способствует достижению долгосрочного успеха.

Ключевые слова: бережливое производство, экономическая безопасность, снижение потерь, непрерывное улучшение, управление рисками, операционная эффективность, удовлетворенность клиентов, оптимизация ресурсов.

Introduction

In today's rapidly changing and competitive economic environment, enterprises and organisations face numerous challenges that threaten their financial stability and operational continuity, economic security, aimed at ensuring the ability to adapt to and combat internal and external risks, now represents an essential priority for companies looking to maintain their long-term continuity.

One of the most effective approaches to achieving economic security is the adoption of lean production methodologies, initially developed in manufacturing, lean production has evolved into a versatile management philosophy applicable across diverse industries, it focuses on maximising customer value while minimising waste, enhancing efficiency, and fostering a culture of continuous improvement, by applying lean concepts, businesses can significantly reduce their operational costs, enhance their reactivity to market developments, and minimise their risks, all of which are essential factors for economic success.

This article explores how lean production is a powerful method to enhance the economic security of enterprises and organisations, it discusses the fundamental principles of lean production, the link that lean practices play with financial security, useful tips and tools, real-world case histories, and the various challenges of implementation, our analysis demonstrates how organizations can successfully use lean production to improve their economic foundations and succeed in an insecure international marketplace.

About Lean Production

Lean manufacturing is a methodical way of enhancing the performance of an enterprise by reducing waste and maximizing added benefit, the approach evolved from the Toyota Production System (TPS) into a global method which can be applied to a wide range of sectors, including banking, healthcare and the service industries.

The main goal of lean production is to provide maximum value to the client with the lowest use of resources, this is accomplished by identifying and permanently removing non-value-adding operations, improving the quality of workflows, and encouraging a continuous improvement culture.

The overall purpose of lean production is to optimize operations, minimise costs and increase product or service performance.

The five fundamental principles of lean production, as articulated by Womack and Jones, serve as the foundation for implementing lean strategies effectively:

1. Value: The initial phase of Lean Manufacturing is to identify value from the client's perspective, it means knowing client's expectations and demands, and making sure that all processes and actions are in line with the value they deliver.

2. Flux of value : Once value is defined, organisations must identify the entire value stream – the activities required to deliver a product or service, mapping these processes allows organisations to pinpoint and eliminate waste, such as overproduction, waiting times, excess inventory, and defects.

3. Flow : A smooth and continuous workflow is essential for lean production, organisations can enhance efficiency and reduce lead times by redesigning processes to remove bottlenecks and interruptions.

4. Pull : In a lean system, production is driven by customer demand rather than forecasts, this approach is based on misgiving both overproduction and excess stocks, making sure that all resources are used properly and that customers can receive products or services precisely at the moment they need them.

5. Perfection: Lean production is committed to continuous improvement (Kaizen), organisations are encouraged to strive for perfection by constantly identifying areas for enhancement and fostering a culture of innovation and employee involvement.

By adhering to these principles, organisations can build a more resilient and adaptable operational structure, this improves cost efficiency and process reliability and strengthens economic security by enabling faster responses to market changes and external threats.

The Relationship Between Lean Production and Economic Security

Economic security refers to an enterprise's ability to maintain financial stability, adapt to changing market conditions, and mitigate risks that could threaten long-term survival, lean production is crucial in enhancing economic security by fostering cost efficiency, operational resilience, and a culture of continuous improvement.

This section explores how lean practices directly contribute to organisations' financial security.

1. Cost Reduction and Financial Stability:

Lean production is the process of reducing all forms of waste, including overproduction, non-productive time, excess stocks and rejected products, by removing these wastes, companies can considerably reduce their operating costs. Indeed, reducing costs leads to improved financial stability, which enables businesses to apply their funds more productively and resist economic downturns.

2. Improved operational performance:

Lean methods are used to optimise processes and workflows, which results in improved productivity, as a result, the quality of products is increased, and deadlines and resource requirements are reduced, efficient operations provide a competitive advantage, allowing companies to respond quickly to market demands and changes.

3. Risk Mitigation:

Lean production helps identify and mitigate potential risks by promoting transparency and systematic process monitoring, tools like value stream mapping and root cause analysis enable organisations to detect operational vulnerabilities early and implement corrective measures, this proactive approach reduces the likelihood of disruptions and enhances long-term security.

4. Improved Customer Satisfaction and Loyalty:

Lean production emphasis delivering value to the customer by aligning operations with their needs, consistently providing high-quality products and services enhances customer satisfaction and fosters long-term loyalty, a loyal customer base provides a stable revenue stream, vital for financial security.

5. Adaptability and flexibility:

In an uncertain economic environment, the capacity to react quickly is essential, the Lean Manufacturing system helps businesses to respond to real-time customer demands rather than relying on rigid forecasts, this flexibility can help an organization to stay in business and to resist market changes and external events.

6. Innovation & continuous improvement:

The Lean Production method promotes a culture of continuous improvement (Kai zen), where staff are actively engaged to identify and develop new and better processes. Moreover, this continuous innovation can help to maintain efficiency and to stay at the leading edge of industry developments, thus boosting long-term economic viability.

7. Resource Optimization:

Lean production optimizes the use of physical, human, and financial resources. Organization can invest in strategic initiatives, research and development, and workforce development by reducing waste and maximizing output, this balanced resource management enhances sustainability and future growth potential.

Lean Tools and Techniques for Economic Security

Organisations employ various specialised tools and techniques to implement lean production effectively and enhance economic security.

The following are some of the most effective lean tools that contribute to operational efficiency and risk mitigation:

1. The 5S system: This methodology focuses on the efficient management of work environments, five steps are required, Sort, Set in Order, Shine, Standardize, and maintain, make it possible to enhance the value of work-paces and minimize waste of time and resources

2. The Kai-zen (continuous improvement) concept: is a philosophy of ongoing, progressive enhancement of all work processes, this approach encourages a corporate culture in which workers continuously identify and correct any inefficiencies.

3. Value Stream Mapping (VSM): This is a tool of visual design employed to analyze and enhance the flux of both materials and information, it identifies waste in every process step, allowing organization to streamline operations and enhance efficiency.

4. Just-In-Time (JIT): A production strategy that misuses inventory by producing goods only as needed, as a result, holding charges are reduced, response to customer requests is enhanced, and financial stability is improved.

5. Total Quality Management (TQM): Global strategy aiming for long-term growth based on customer needs and satisfaction, TQM focuses on continuous enhancement of quality in all processes of the organization.

6. Kanban System: It's a visual tasks planning process that controls workflow and reduces bottlenecks, it facilitates the regular flow of activities, allows real-time feedback and reduces waste.

7. Root cause analysis (RCA) is a structured way to identify the underlying origins of problems, by addressing root causes, organization can prevent recurring issues and enhance operational reliability.

Conclusion

In conclusion, lean production is a method for improving operational efficiency and a crucial strategy for strengthening the economic security of enterprises and organisations, by reducing waste, enhancing flexibility, and fostering a culture of continuous improvement, lean methodologies provide a comprehensive framework for mitigating risks and sustaining long-term economic stability.

Implementing lean tools and techniques allows organisations to optimise resources, improve customer satisfaction, and respond swiftly to market dynamics, in the light of growing global economic insecurity, the need to apply lean production principles is crucial to securing a company's future and ensuring durable growth in a challenging market.

References

1. Bicheno, J. (2004). THE LEAN TOOLBOX FOR SERVICE SYSTEMS. *PICSIE Books*. -Pp. 18-25.
2. Bicheno, J. (2009). THE LEAN TOOLBOX: THE ESSENTIAL GUIDE TO LEAN TRANSFORMATION (4TH ED.). *PICSIE Books*. -Pp. 33- 45.

3. Heizer, J., & Render, B. (2014). OPERATIONS MANAGEMENT: SUSTAINABILITY AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (11TH ED.). Pearson. -Pp. 102-150.
4. Hines, P., & Rich, N. (1997). "The Seven Value Stream Mapping Tools." INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT, 17(1).-Pp. 46-64.
5. Imai, M. (1986). KAIZEN: THE KEY TO JAPAN'S COMPETITIVE SUCCESS. McGraw-Hill. -Pp. 80-123.
6. Kotter, J.P. (1996). LEADING CHANGE. Harvard Business Review Press. -Pp. 87-90.
7. Kumar, S., & Saini, R. (2014). "Impact of Lean Management Practices on Organization Performance." INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT INVENTION, 3(1). -Pp. 44-52.
8. Krafcik, J.F. (1988). "Triumph of the Lean Production System." MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, 30(1). -Pp. 41-52.
9. Liker, J.K. (2004). THE TOYOTA WAY: 14 MANAGEMENT PRINCIPLES FROM THE WORLD'S GREATEST MANUFACTURER. McGraw-Hill. -Pp. 59-110.
10. Ohno, T. (1988). TOYOTA PRODUCTION SYSTEM: BEYOND LARGE-SCALE PRODUCTION. Productivity Press. -Pp. 74-129.
11. Rother, M., & Shook, J. (2003). LEARNING TO SEE: VALUE STREAM MAPPING TO ADD VALUE AND ELIMINATE MUDA. Lean Enterprise Institute. -Pp. 24-37.
12. Seddon, J. (2003). FREEDOM FROM COMMAND AND CONTROL: RETHINKING MANAGEMENT FOR LEAN SERVICE. The Productivity Press. -P. 61.
13. Womack, J.P., & Jones, D.T. (1996). LEAN THINKING: BANISH WASTE AND CREATE WEALTH IN YOUR CORPORATION. Simon & Schuster. -Pp. 32-49.

© H.A. Salma

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

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

Сборник статей

XV Международной научно-практической конференции,
состоявшейся 8 апреля 2025 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 10.04.2025.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 6.34.

МЦНП «НОВАЯ НАУКА»

185002, г. Петрозаводск,

ул. С. Ковалевской, д.16Б, помещ. 35

office@sciencen.org

www.sciencen.org

16+

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

МЦНП «НОВАЯ НАУКА» - член Международной ассоциации издателей научной литературы
«Publishers International Linking Association»

ПРИГЛАШАЕМ К ПУБЛИКАЦИИ

1. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-практических конференций
<https://www.sciencen.org/konferencii/grafik-konferencij/>



2. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-исследовательских,
профессионально-исследовательских конкурсов
<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-konkursy/grafik-konkursov/>



3. в составе коллективных монографий
<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-monografii/grafik-monografij/>



<https://sciencen.org/>