

**НОВАЯ НАУКА**

Международный центр  
научного партнерства



**NEW SCIENCE**

International Center  
for Scientific Partnership

# **СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО: ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Сборник статей X Международной  
научно-практической конференции,  
состоявшейся 26 февраля 2026 г.  
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск  
Российская Федерация  
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»  
2026

УДК 330+34  
ББК 65+67  
С56

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

С56 Современная экономика и право: опыт теоретического и эмпирического анализа : сборник статей X Международной научно-практической конференции (26 февраля 2026 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. — 130 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00276-019-0

Настоящий сборник составлен по материалам X Международной научно-практической конференции СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО: ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА, состоявшейся 26 февраля 2026 года в г. Петрозаводске (Россия). В сборнике рассматривается круг актуальных вопросов, стоящих перед современными экономистами и правоведами. Целями проведения конференции являлись обсуждение практических вопросов современной экономики и права, развитие методов и средств получения научных данных, обсуждение результатов исследований, полученных специалистами в охватываемых областях, обмен опытом. Сборник может быть полезен научным работникам, преподавателям, слушателям вузов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

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

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

УДК 330+34  
ББК 65+67

ISBN 978-5-00276-019-0

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

*Состав редакционной коллегии и организационного комитета:*

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

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК.....</b>	<b>6</b>
АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ШТРАФЫ В СИСТЕМЕ ДОХОДОВ БЮДЖЕТОВ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ РФ: ПРАВОВАЯ ПРИРОДА И ВИДЫ.....	7
<i>Давтян Элина Олеговна</i>	
ПРОБЛЕМЫ РЕГИСТРАЦИИ НЕТРАДИЦИОННЫХ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ.....	12
<i>Сузрюкова Елизавета Константиновна</i>	
ПРИНЦИП ЗАКОННОСТИ: АНАЛИЗ ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВОГО СОДЕРЖАНИЯ .....	19
<i>Сакун Елена Юрьевна</i>	
ПРОБЛЕМЫ ЗАЩИТЫ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ В ЦИФРОВОМ ПРОСТРАНСТВЕ.....	27
<i>Сузрюкова Елизавета Константиновна</i>	
<b>СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ .....</b>	<b>38</b>
ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА В ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНАХ РОССИИ: УГРОЗЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ.....	39
<i>Очур Борис Валерьевич</i>	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ И БАРЬЕРЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В МОРСКИХ ПОРТАХ.....	44
<i>Елисеева Ольга Владимировна, Романова Эльвира Васильевна</i>	
ИНСТИТУТ ЗАЧЕТА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ РОССИИ .....	49
<i>Головин Алексей Вячеславович, Головина Екатерина Евгеньевна, Головин Вячеслав Григорьевич</i>	
<b>СЕКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ .....</b>	<b>55</b>
ОСОБЕННОСТИ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	56
<i>Коноплев Юрий Николаевич</i>	
РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	66
<i>Коньков Павел Александрович</i>	
<b>СЕКЦИЯ ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....</b>	<b>72</b>
МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС КАК ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	73
<i>Петрова Раушания Рашитовна</i>	

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗВИТИЯ И ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	83
<i>Гладкова Маргарита Владимировна, Деева Юлия Александровна</i>	
<b>СЕКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>91</b>
ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	92
<i>Бураев Федор Владимирович, Пухова Евгения Александровна</i>	
ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ И СТАНДАРТОВ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ИВАНОВСКОЙ ОБЛАСТИ ПО ЛЕСНОМУ ХОЗЯЙСТВУ .....	102
<i>Батова Надежда Николаевна</i>	
<b>СЕКЦИЯ ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ .....</b>	<b>107</b>
ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ .....	108
<i>Березина Анна Александровна</i>	
<b>СЕКЦИЯ БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ .....</b>	<b>114</b>
СУДЕБНО-БУХГАЛТЕРСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА КАК ИНСТРУМЕНТ ЗАЩИТЫ ПРАВ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКОВ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМЫ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ 2026 ГОДА .....	115
<i>Радченко Владимир Владимирович</i>	
<b>СЕКЦИЯ ГРАЖДАНСКОЕ И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО .....</b>	<b>123</b>
СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ ЦИФРОВЫХ ПРАВ С ДРУГИМИ (ТРАДИЦИОННЫМИ) ГРАЖДАНСКИМИ ПРАВАМИ .....	124
<i>Изюмов Игорь Владимирович</i>	

**СЕКЦИЯ  
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК**

**АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ШТРАФЫ В СИСТЕМЕ  
ДОХОДОВ БЮДЖЕТОВ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ РФ:  
ПРАВОВАЯ ПРИРОДА И ВИДЫ**

**Давтян Элина Олеговна**

магистрант

ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»

**Аннотация:** В статье исследуется место административных штрафов в системе доходов бюджетов Российской Федерации. Автор анализирует правовую природу административного штрафа как вида неналоговых доходов бюджета, рассматривает его ключевые характеристики и отличия от иных видов бюджетных доходов — налоговых и безвозмездных поступлений. Особое внимание уделяется классификации доходов бюджетов и законодательному закреплению административных штрафов в структуре неналоговых доходов.

**Ключевые слова:** административные штрафы, доходы бюджета, налоги, неналоговые доходы, безвозмездные поступления, бюджетная система.

**ADMINISTRATIVE FINES IN THE REVENUE SYSTEM  
OF THE RUSSIAN FEDERATION'S BUDGETS:  
LEGAL NATURE AND TYPES**

**Davtian Elina Olegovna**

**Abstract:** The article examines the place of administrative fines in the revenue system of the Russian Federation's budgets. The author analyzes the legal nature of an administrative fine as a type of non-tax budget revenue, considers its key characteristics and differences from other types of budget revenues — tax revenues and gratuitous receipts. Special attention is paid to the classification of budget revenues and the legislative consolidation of administrative fines in the structure of non-tax revenues.

**Key words:** administrative fines, budget revenues, taxes, non-tax revenues, gratuitous receipts, budget system, Code of Administrative Offences of the Russian Federation.

Доходы бюджета являются фундаментом, обеспечивающим финансовыми ресурсами выполнение государством и муниципальными образованияами своих функций. От того, насколько стабильна и предсказуема структура этих доходов, напрямую зависит качество планирования и эффективность реализации государственных программ, социальных обязательств и инвестиционных проектов. В структуре доходов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации традиционно выделяют три основные группы: налоговые доходы, неналоговые доходы и безвозмездные поступления. Особое место в этой системе, требующее детального анализа, занимают административные штрафы, которые сочетают в себе функцию наказания за правонарушение и фискальную функцию пополнения казны.

Цель данной статьи — определить правовую природу административных штрафов как доходного источника бюджетов и разграничить их с иными видами бюджетных доходов.

Основным нормативным актом, регулирующим доходную часть бюджетов, выступает Бюджетный кодекс Российской Федерации (БК РФ). Статья 41 БК РФ устанавливает исчерпывающий перечень видов доходов, центральное место в котором занимает фундаментальное деление на налоговые и неналоговые доходы [1].

**Налоговые доходы** являются главным и наиболее стабильным источником. В консолидированном бюджете России они обеспечивают порядка 80-85% всех поступлений. Согласно ст. 8 Налогового кодекса РФ (НК РФ), налог — это обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им денежных средств [2]. Ключевые признаки налоговых доходов — обязательность, безвозвратность и индивидуальная безвозмездность. К ним относятся федеральные, региональные и местные налоги и сборы (НДС, НДФЛ, налог на прибыль и др.).

**Неналоговые доходы** представляют собой более разнородную группу, объединенную по остаточному принципу: это все доходы бюджета, не отнесенные к налоговым. Их правовое регулирование осуществляется как БК РФ, так и иными федеральными законами. Согласно ст. 41 БК РФ, к ним относятся:

- доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности (арендная плата, дивиденды);

- доходы от продажи этого имущества;
- доходы от платных услуг, оказываемых казенными учреждениями;
- средства, полученные в результате применения мер принуждения, в том числе штрафы, конфискации, компенсации.

Именно к последней подгруппе неналоговых доходов и относятся **административные штрафы**. Согласно ст. 3.5 КоАП РФ, административный штраф — это денежное взыскание, назначаемое за совершение административного правонарушения [3]. Его правовая природа кардинально отличается от налоговой:

- **Налог** — это платеж правомерного поведения, уплачиваемый регулярно при наличии объекта налогообложения.
- **Штраф** — это мера ответственности (кары) за противоправное деяние, носящая индивидуализированный характер. Его цель — наказание виновного и предупреждение новых нарушений, а пополнение бюджета является производным, хотя и важным, эффектом.

Процедура назначения и взимания административного штрафа строго регламентирована КоАП РФ. Критически важным для бюджетного процесса является правило зачисления штрафов, установленное ст. 46 БК РФ. Оно определяет, что штрафы подлежат зачислению в бюджеты по месту нахождения органа или должностного лица, вынесшего постановление:

- Штрафы федеральных органов поступают в федеральный бюджет.
- Штрафы региональных органов — в бюджет субъекта РФ.
- Штрафы, наложенные органами местного самоуправления, а также за нарушения, предусмотренные законами субъектов РФ, зачисляются в местные бюджеты [1].

Существуют и специальные нормы, детализирующие распределение конкретных видов штрафов. Ярким примером выступают штрафы за нарушения в области дорожного движения, зафиксированные работающими в автоматическом режиме специальными техническими средствами фотовидеофиксации. В соответствии со статьей 46.1 Бюджетного кодекса РФ, эти средства распределяются следующим образом:

- 75 процентов от суммы штрафа зачисляется в бюджет того субъекта Российской Федерации, на территории которого было зарегистрировано правонарушение;

- 25 процентов от суммы штрафа зачисляется в федеральный бюджет. Такой порядок призван обеспечить софинансирование как федеральных полномочий по организации системы автоматической фиксации, так и региональных программ в сфере безопасности дорожного развития и развития дорожного хозяйства.

**Безвозмездные поступления** — третья группа доходов, которую важно отграничить от административных штрафов. К ним относятся межбюджетные трансферты (дотации, субсидии, субвенции), а также добровольные пожертвования от физических и юридических лиц [1]. Несмотря на то, что и штрафы, и безвозмездные поступления относятся к неналоговым доходам (за некоторыми исключениями), между ними существует фундаментальное различие. Как отмечает профессор Ю.А. Крохина, безвозмездность в бюджетном праве означает, что публично-правовое образование не обязано предоставлять плательщику встречного блага [4]. Основанием для получения штрафа является противоправное поведение и государственное принуждение, тогда как основанием для безвозмездного поступления (например, пожертвования) является добровольное волеизъявление дарителя или властное решение вышестоящего бюджета о перераспределении средств.

Современная практика знает примеры, когда грань между этими понятиями становится тонкой. Так, с 2022 года в структуре доходов федерального бюджета появились безвозмездные поступления от негосударственных организаций, связанные со сделками по выходу иностранных инвесторов из российских активов. Хотя в официальных документах этот платеж обозначается как «добровольное направление в федеральный бюджет денежных средств», по сути, он является обязательным условием для получения разрешения на сделку. По своей экономической природе он близок к разовому фискальному сбору, но законодательно, согласно разъяснениям Минфина России, отнесен к безвозмездным поступлениям, а не к штрафам, так как не связан с совершением правонарушения [5].

Отличие административного штрафа от иных видов ответственности (уголовной, гражданско-правовой, дисциплинарной) также принципиально. В отличие от уголовного наказания, которое применяется только к физическим лицам за преступления, административный штраф может налагаться как на граждан, так и на юридических лиц за менее общественно опасные деяния. От гражданско-правовой ответственности, которая носит компенсационный

характер и взыскивается в пользу потерпевшей стороны, административный штраф отличается публично-правовой направленностью: взысканные суммы поступают не конкретному лицу, а в доход государства.

Таким образом, административные штрафы занимают обособленное место в системе доходов бюджетов. Являясь классическим видом неналоговых доходов, они демонстрируют их ключевую особенность — **нерегулярность и зависимость от правоприменительной деятельности**. В отличие от налогов, которые платятся систематически и служат базой для планирования, объем штрафов сложно прогнозировать, так как он зависит от эффективности контрольно-надзорных органов и уровня правонарушений. Следовательно, роль штрафов в бюджетной системе является вспомогательной и стимулирующей, направленной на обеспечение законности, но в условиях современной правовой действительности их фискальное значение для региональных и местных бюджетов продолжает возрастать.

### **Список литературы**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // СЗ РФ. 1998. № 31. Ст. 3823; 2023. № 32 (ч. I). Ст. 5334.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.11.2025) // СЗ РФ. 1998. № 31., ст. 3824.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 01.07.2024) // СЗ РФ. - 2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 1.
4. Крохина, Ю.А. Бюджетное право России : учебник для вузов / Ю.А. Крохина ; под редакцией Ю.А. Крохиной. - 7-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. -- 387 с.
5. Письмо Минфина России от 27.09.2022 № 02-07-07/93188 «О порядке отражения в бухгалтерском учете безвозмездных неденежных поступлений и передач».

© Давтян Э.О.

**ПРОБЛЕМЫ РЕГИСТРАЦИИ  
НЕТРАДИЦИОННЫХ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ**

**Сузрюкова Елизавета Константиновна**  
студент

Научный руководитель: **Ломакина Ирина Геннадьевна**

кандидат юридических наук, доцент

Новосибирский юридический институт (филиал)

национального исследовательского

Томского государственного университета

**Аннотация:** В статье рассматриваются актуальные проблемы регистрации таких знаков как звуковые, цветовые, обонятельные и вкусовые. Делается вывод о трудностях, с которыми сталкивается заявитель при регистрации своих обозначений, а также предлагаются рекомендации по улучшению процесса регистрации «нетрадиционных» товарных знаков.

**Ключевые слова:** нетрадиционные товарные знаки, графические товарные знаки, регистрация нетрадиционных товарных знаков.

**PROBLEMS OF REGISTRATION  
OF NON-TRADITIONAL TRADEMARKS**

**Suzryukova Elizaveta Konstantinovna**

Scientific supervisor: **Lomakina Irina Gennadievna**

**Abstract:** This article examines current issues related to the registration of trademarks such as sound, color, olfactory, and gustatory marks. It draws conclusions about the difficulties applicants face when registering their trademarks and offers recommendations for improving the registration process for "non-traditional" trademarks.

**Key words:** non-traditional trademarks, registration of non-traditional trademarks, graphic trademarks.

Товарный знак – один из самых популярных объектов интеллектуальной собственности, благодаря своей правовой природе, экономической привлекательности и срокам действия, позволяющий предпринимателям обеспечивать высокий уровень охраны и защиты своих бизнес-интересов, а также повышать капитализацию компании.

Согласно статье 1477 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ) товарный знак — это обозначение, используемое для индивидуализации услуг и товаров юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [1, ст. 1477]. Задача такого обозначения — помочь потребителю отличить товары и услуги одних производителей от схожих товаров и услуг других производителей.

В практике и доктрине под нетрадиционными товарными знаками понимаются обозначения, которые не относятся к ранее известным и массово охраняемым формам [6, с. 120]. Согласно Приказу Роспатента от 20 июля 2015 г. № 482, допускаются следующие виды нетрадиционных знаков: звуковые, световые, голографические, осязательные (тактильные), обонятельные, вкусовые, позиционные и изменяющиеся (движущиеся) обозначения.

Нетрадиционные товарные знаки можно разделить на три группы:

1. Графические — голографические, цветные и позиционные. При регистрации цветного товарного знака необходимо указать цвет кода из международной системы идентификации цветов, который выбрал заявитель. Правильнее всего использовать систему Pantone. Для регистрации позиционного товарного знака нужно отобразить изображение расположения знака на товаре. Для голографических знаков нужно приложить ряд кадров, сделанных с разных ракурсов.

В последние годы наблюдается заметный рост популярности цветных товарных знаков среди российских брендов. Успешно зарегистрированы цветные знаки следующих компаний:

- Сбербанк: оттенок зелёного цвета (Pantone 349);
- МТС: оттенок красного цвета (Pantone 485);
- Газпром: оттенок синего цвета (Pantone 300CV);
- Мегафон: комбинация зеленого и фиолетового цветов (свидетельство № 696846);

– Wildberries: два знака – интенсивный фуксия (свидетельство № 1023996) и градиент фуксия-фиолетовый-темно-фиолетовый (свидетельство № 1023991) для 35 класса МКТУ.

2. Смешанные — световые, звуковые, тактильные и изменяющиеся. Это обозначения, являющиеся материальными и динамичными образами или символами. Процедура регистрации данных товарных знаков представляет собой сложную задачу, так как для регистрации светового товарного знака требуется детальное описание последовательности, интенсивности и длительности световых импульсов. Для тактильных знаков достаточно зафиксировать изображение, акцентирующее объёмность обозначения, или использовать шрифт Брайля. Изменяющиеся обозначения фиксируются в виде последовательности кадров. Звуковые товарные знаки фиксируются посредством нотной записи, однако данный метод не обеспечивает абсолютную гарантию точной передачи звучания.

Примеры зарегистрированных звуковых знаков в России:

- позывные радиостанции «Радио Шансон» (мелодия с текстом, свидетельство № 213565);
- ВГТРК (свидетельство № 142023);
- джингл ООО «Московский пиво-безалкогольный комбинат «Очаково» (свидетельство № 302608).

3. Неграфические — обонятельные и вкусовые.

Хочется отметить, что нетрадиционные товарные знаки являются большей возможностью для производителей товара выделиться среди других производителей. Они являются оригинальными, запоминающимися и придают товару отличительные черты.

Международное признание нетрадиционных товарных знаков впервые произошло с принятием Сингапурского договора о законах по товарным знакам, который был принят 27 марта 2006 года [2]. Данный договор распространяется на все виды товарных знаков, охватывая нетрадиционные визуальные знаки (например, трёхмерные знаки, цветовые знаки), а также невизуальные (такие как звуковые, обонятельные или осязательные).

Хотя условия регистрации и охраны нетрадиционных знаков в разных странах отличаются, общим является то, что такие знаки должны индивидуализировать выделять производителя среди аналогичной продукции, обладать уникальными характеристиками, отличными от самого товара, а также

быть представлены графически или соответствовать другим критериям, обеспечивающим узнаваемость конкретного знака.

Также хочется отметить, что нетрадиционные знаки проходят ту же процедуру экспертизы в Роспатенте, что и традиционные обозначения. Статья 1483 ГК РФ предусматривает возможность отказа в регистрации товарного знака по абсолютным и относительным основаниям.

К абсолютным основаниям относятся: отсутствие различительной способности (например, использование реалистичного изображения товара или использования букв и цифр без графического дизайна); указание на свойства, качества и вида товара; простое указание на товары (например, «шоколад»); общепринятые сокращения (например, «науч.»); информация об указании места производства или происхождения товара, и др.

К относительным основаниям относятся: сходство с уже охраняемым товарным знаком; содержание или имитация географических товарных знаков; использование в обозначении фамилий, имён личностей; упоминание объектов культурного наследия; наличие орфографических ошибок.

Главная проблема регистрации нетрадиционных товарных знаков состоит в том, что большинство таких обозначений не обладают врожденной различительной способностью.

Например, цветовой товарный знак сам по себе не имеет никакой различительной способности. Его регистрация возможна лишь после убедительных доказательств заявителя о том, что этот цвет ассоциируется у потребителей именно с его продукцией [5, с. 37].

Согласно Приказу Роспатента от 20 июля 2015 г. № 482 для доказательства различительной способности заявитель может предоставить следующие подтверждающие материалы:

- объемы продаж товара;
- длительность использования данного цвета в производстве продукции;
- материалы рекламных кампаний;
- документы, подтверждающие участие в различных выставках;
- социологические опросы и исследования.

Для доказательства различительной способности звукового знака оценивается наличие близких и совпадающих звуков в сравниваемых обозначениях, близость звуков и звуковых звучаний по отношению друг к

другу. Если же товарный знак воспроизводит определённую фразу или слоган, то обращается внимание на его семантическую (смысловую) составляющую.

Основная проблема регистрации данных знаков заключается в этапе подачи заявки на регистрацию. Заявителю необходимо описать звуковой знак таким образом, чтобы он приобрел различительную способность. Ввиду этого, объективно рассуждать о том, что звуковой знак не должен быть слишком простым и обыденным для определённого вида деятельности [3, с. 214].

Также остро встает вопрос о регистрации неграфических товарных знаков (обонятельных и вкусовых), ведь их сложно индивидуализировать. Уникальность вкуса и запаха — это субъективное мнение. Для правовой охраны неграфического знака необходимо точное графическое описание и доказательство различительной способности.

Для решения данной проблемы можно обратиться к успешному опыту зарубежного законодательства. В законодательстве США для регистрации неграфического товарного знака необходимо представить вместе с материалами заявки образец запаха в виде жидкости или материала, пропитанного данным запахом.

Данное нововведение могло бы способствовать увеличению числа неграфических товарных знаков среди прочих средств индивидуализации, а также стимулировать развитие рынка товаров и услуг.

Однако существуют определенные сложности, препятствующие широкому распространению данной практики. К ним относится необходимость специализированного помещения для поддержания особого внутреннего климата при хранении образцов. Также ароматы подвержены быстрому изменению и утрате первоначальных свойств. Существуют риски повреждения или умышленного уничтожения образцов при доступе к ним посторонних лиц. Кроме того, проведение экспертизы таких знаков требует обязательного привлечения профессиональных запаховедов.

Вкусовые товарные знаки на сегодняшний день существуют только в теории. Причина этого заключается в субъективности восприятия вкуса каждым человеком. Индивидуальные особенности вкусовых ощущений создают трудности в точной идентификации и описании вкуса продукта без упоминания его наименования или категории. В теории вкусовые товарные знаки могли бы быть представлены в печатной форме, например, через указание на общеизвестные вкусы, такие как вкус лесных ягод, апельсина или

лимона. Однако возникает закономерный вопрос о том, не будет ли подобный подход скорее передавать запах, чем вкус [4, с. 79].

На текущий момент регистрация нетрадиционных товарных знаков в России остается затруднительной. Роспатент в феврале 2024 года зарегистрировал свой юбилейный товарный знак № 1.000.000, а в начале 2026 года в стране охраняется более 980.000 товарных знаков. Однако подавляющее большинство из них – традиционные словесные и изобразительные знаки. Доля нетрадиционных знаков остается минимальной.

На основании проведенного исследования, представляется целесообразным сделать вывод о том, что трудности, возникающие при регистрации нетрадиционных товарных знаков, возникают, в первую очередь, из-за сложности доказывания различительной способности. Решение данных проблем позволило бы распространению и обогащению рынка новыми средствами индивидуализации.

Для преодоления трудностей регистрации «нетрадиционных» товарных знаков видится необходимым внедрить эффективные методы, используемые в зарубежных странах. Вместе с тем, следует учитывать, что некоторые виды таких знаков могут оказаться непрактичными в российских реалиях из-за высоких затрат на их регистрацию и поддержание, а также из-за недостаточного развития соответствующих технологий.

### **Список литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвёртая) от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ (ред. от 04.01.2026, с изм. и доп., вступ. в силу с 04.01.2026) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 52, ч. 1. – Ст. 5496.
2. Сингапурский договор о законах по товарным знакам. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.wipo.int/treaties/ru/ip/singapore/> (дата обращения: 31.01.2026).
3. Андриевская А.Н. Звуковые товарные знаки в системе нетрадиционных товарных знаков. – Право и управление. – 2024. – № 12. – С. 213-215.
4. Голикова О.М. Понятие товарного знака, его виды и функции. — Вестник науки. – 2025. – № 8. – С. 77-81.

5. Ларионов И.П. К вопросу о различительной способности товарных знаков. — Юридическая наука. – 2024. – № 2. – С. 36-38.

6. Сульимова Е.Б. Нетрадиционные товарные знаки: классификация и особенности международно-правовой охраны. — Актуальные проблемы российского права. – 2023. – № 9. – С. 112-124.

© Сузрюкова Е.К.

**ПРИНЦИП ЗАКОННОСТИ: АНАЛИЗ ТЕОРЕТИКО-  
ПРАВОВОГО СОДЕРЖАНИЯ**

**Сакун Елена Юрьевна**  
студент

Научный руководитель: **Плахтий Елена Владимировна**  
к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Российская академия  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»

**Аннотация:** Статья посвящена комплексному анализу принципа законности как фундаментальной категории права. Автор рассматривает эволюцию и многообразие научных подходов к определению данного понятия, выделяя его основные интерпретации: как метод государственного руководства, правовой принцип, требование к поведению субъектов и особый правовой режим. Подчёркивается значение законности для обеспечения верховенства права, стабильности общественных отношений и реализации прав граждан в условиях правового государства. На основе проведённого исследования предлагается авторское интегративное определение понятия законности.

**Ключевые слова:** принцип законности, верховенство закона, правовое государство, правовой режим, соблюдение законодательства, правопорядок, теория права.

**THE PRINCIPLE OF LEGALITY: ANALYSIS  
OF THE THEORETICAL AND LEGAL CONTENT**

**Sakun Elena Yurievna**  
Scientific adviser: **Plakhtiy Elena Vladimirovna**

**Abstract:** The article is devoted to a comprehensive analysis of the principle of legality as a fundamental category of law. The author examines the evolution and diversity of scientific approaches to defining this concept, highlighting its main

interpretations: as a method of state governance, a legal principle, a requirement for the behavior of subjects, and a special legal regime. The importance of legality for ensuring the rule of law, stability of social relations, and the realization of citizens' rights in a state governed by the rule of law is emphasized. Based on the research conducted, the author proposes an integrative definition of the concept of legality.

**Key words:** principle of legality, rule of law, legal state, legal regime, compliance with legislation, law and order, theory of law.

Принцип законности является одним из фундаментальных принципов права и правовой системы РФ. Это основополагающее начало, которое пронизывает всю правовую систему и определяет режим функционирования государства и общества. В постсоветский период в науке теории государства и права утвердилось общее представление о принципе законности как о требовании точного и обязательного соблюдения правовых норм всеми участниками правовых отношений. Вместе с тем, различные авторы по-разному интерпретируют содержание этого принципа, что свидетельствует о его многоплановости и концептуальной сложности.

Это многообразие подходов к определению законности отмечает С.Н. Кожевников, указывая, что в современной юридической литературе она интерпретируется в нескольких аспектах: как метод государственного руководства, как правовой принцип, как требование к поведению субъектов и как особый правовой режим общественной жизни [1, с. 21].

В рамках первого подхода, акцентирующего государственно-правовую и социальную сущность законности, ряд ученых рассматривают ее как основу правового государства. Так, С.П. Булавин трактует законность как «фундамент демократического правового государства, в котором верховенство правового закона в общественной жизни выражается в необходимости строгого и неукоснительного исполнения всеми участниками общественных отношений правовых норм и подзаконных актов, основанных на них» [2, с. 151]. Такое понимание обеспечивает защиту и гарантированность прав и свобод граждан, а также законных интересов общества и государства. В аналогичном ключе Н.Г. Александров определяет законность как «особый общественный режим или обстановку, при которой правонарушения оперативно выявляются и пресекаются, а также как устойчивую форму правоотношений» [3, с. 548]. В свою очередь, П.Е. Недбайло подчёркивает, что «законность представляет

собой состояние, отражающее соблюдение государственно-правовых актов всем обществом и выступающее как неотъемлемое свойство общественной жизни» [4, с. 170].

Другой распространенный подход делает акцент на системных требованиях и гарантиях, раскрывая содержание принципа через набор конкретных элементов. В.Н. Карташов раскрывает содержание принципа законности «через такие ключевые компоненты, как верховенство закона, осуществление субъектами права своих полномочий в установленных пределах, соблюдение законодательства, а также обязанность требовать аналогичного поведения от других участников правовых отношений [5, с. 231]. В.М. Шамаров, в свою очередь, считает наиболее точной формулировкой принципа законности подход, изложенный в работах профессора В.С. Афанасьева. «Согласно его позиции, данный принцип охватывает верховенство закона, единство и целесообразность законности, её реалистичность, а также необходимость правомерных действий субъектов в рамках их компетенции и в соответствии с установленными нормативными процедурами» [6, с. 53]. В.В. Лазарев трактует законность как «строгое и неуклонное соблюдение и исполнение всеми органами, организациями, учреждениями, должностными лицами и гражданами действующих законов и основанных на них подзаконных актах» [7, с. 51].

Наряду с нормативно-регулятивным подходом развивается содержательно-ценностное понимание законности, акцентирующее её связь с идеалами справедливости и обеспечением прав и свобод личности. Согласно Т.Н. Радько, законность предполагает, во-первых, фактическую реализацию субъектами своих субъективных прав, а во-вторых, корректное применение правовых норм, исключающее даже минимальные проявления произвола со стороны государственных органов и должностных лиц [8, с. 343]. Согласно позиции А.Г. Репьева и А.М. Репьевой, «законность это комплексный политико-правовой институт, содержащий требования справедливости и гуманизма в государственной и общественной жизни, выражающийся в практической реализации правовых принципов: равенства всех перед законом и судом, неотвратимости наказания, соблюдение требований дисциплины» [9, с. 29]. По мнению Н.В. Витрука, законность следует рассматривать как идею, нормативное требование и правовой режим, обеспечивающие подлинное воплощение права в законодательной деятельности государства, включая как

процесс законотворчества, так и подзаконное нормотворчество [10, с. 523].

Современные интерпретации стремятся преодолеть классические рамки и расширить понимание законности. Согласно И.Л. Честнову, в контексте постклассической правовой методологии законность представляет собой «не объективную данность, а intersubъективный процесс воспроизводства правовой реальности, обусловленный историческим и социокультурным контекстом» [11, с. 36]. А.О. Долгопят отмечает, что в последнее время в научной среде формируется тенденция к осмыслению законности сквозь призму справедливости законодательства. «В рамках данного подхода законность понимается как система, обеспечивающая справедливое воплощение права в законодательных актах государства, а также как исполнение всеми субъектами права требований не только юридических норм, но и моральных установлений, то есть реализация ими своего правового долга» [12, с. 33-34].

Значительное число исследователей, обобщая различные аспекты, определяют законность через призму состояния или режима общественных отношений. Так, П.М. Рабинович, «обобщая взгляды ряда исследователей, рассматривает законность как особый режим (состояние) общественных отношений, выражающийся в их соответствии действующим законам и подзаконным нормативным актам» [13, с. 137]. При этом он подвергает сомнению корректность трактовки законности исключительно как точного и неуклонного исполнения правовых норм. В качестве иллюстрации различных подходов заслуживает внимания позиция Ю.В. Тихомирова, который понимает «законность как режим функционирования государственной и общественной жизни, включающий обеспечение прав граждан и юридических лиц, соблюдение нормативных актов, а также определение пределов действия закона» [14, с. 161]. В свою очередь, В.И. Шинд, исследуя проблематику законности, акцентирует внимание на её проявлении в виде состояния общественной безопасности, стабильности и своеобразного «здоровья» государства [15, с. 27]. С.Г. Дробязко и В.С. Козлов подчеркивают, что «законность это торжество законов, такое состояние взаимоотношений в государстве и обществе, при котором предпринимается все возможное, чтобы закон ни кем не нарушался, а в случае нарушения опять-таки делается все возможное, чтобы без промедления восстановить нарушенные права и наказать виновных» [16, с. 4].

Наконец, важным представляется нормативно-требовательный аспект, который фокусируется на поведенческой стороне. Н.Н. Вопленко рассматривает «законность как совокупность требований, обеспечивающих правомерное поведение всех участников правовых отношений, проявляющуюся в форме принципа, метода и режима строгого соблюдения правовых норм» [17, с. 34]. Л.С. Явич, в свою очередь, связывает законность с понятием правомерности, подчёркивая, что она представляет собой систему соответствующих требований, основанных на признании приоритетной роли права [18, с. 120-121].

Таким образом, обобщая различные научные подходы, можно заключить, что ряд исследователей трактует законность как меру действия закона, отражающую степень его практической реализации [19, с. 36]. При этом данное понятие охватывает не только законы в узком смысле, но и иные нормативные правовые акты, что подчёркивает сложность и многогранность этого правового явления.

Значение принципа законности проявляется в ряде ключевых аспектов. Прежде всего, он обеспечивает установление единых правил и требований, обязывающих к соблюдению законодательства всех субъектов – от государственных органов до граждан и их объединений. Это придаёт действиям участников общественных отношений упорядоченный и правомерный характер, способствуя укреплению стабильности и правопорядка в государстве [20, с. 103]. Кроме того, принцип законности служит связующим звеном между нормативной моделью поведения, закреплённой в законе, и реально складывающимися правовыми отношениями, обеспечивая их соответствие правовым установлениям. В-третьих, принцип законности составляет фундаментальную основу концепции правового государства и находит своё закрепление в конституционных актах большинства современных стран, включая Конституцию РФ. Например, в ч. 2 ст. 15 Конституции устанавливается «обязанность соблюдения Конституции и законов для граждан и их объединений, а также для органов государственной и муниципальной властей и должностных лиц» [21]. В-четвёртых, применение законодательства должно основываться не только на его формальном тексте, но и на понимании его духа, что является принципиально важным для функционирования правового государства [22, с. 195]. Лишь при таком подходе возможно достижение подлинной справедливости, которая, в свою очередь, составляет сущностное содержание законности.

Таким образом, анализ научных позиций позволяет сделать вывод, что законность это сложное, многомерное явление правовой действительности. В её понимании синтезируются формальный аспект (неукоснительное соблюдение норм) и содержательный (соответствие права идеалам справедливости и гуманизма). Законность функционирует одновременно как фундаментальный принцип, регулирующий поведение всех субъектов права, как метод государственного управления, основанный на верховенстве закона, и как особый политико-правовой режим общественной жизни, обеспечивающий реальную гарантированность прав и свобод, стабильность и порядок.

Исходя из вышеизложенного, автор предлагает следующим образом определять «законность» как комплексный политико-правовой режим общественной жизни, основанный на верховенстве справедливого закона и характеризующийся единообразным, неуклонным и целесообразным соблюдением, исполнением и применением правовых предписаний всеми субъектами права, что обеспечивает реализацию прав и свобод, стабильность общественных отношений и легитимность государственной власти в условиях правового государства.

### **Список литературы**

1. Кожевников С.Н. Законность как категория общей теории права // Пробелы в российском законодательстве. – 2016. – № 1. – С. 21-24.
2. Булавин С.П. Юридические гарантии законности в СССР и место органов внутренних дел в механизме их реализации: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01 / Булавин Сергей Петрович. – Акад. МВД СССР. – Москва, 1991. – 174 с.
3. Теория государства и права. Учебник / Александров Н.Г., Калинычев Ф.И., Мицкевич А.В., Недавний А.Л., и др.; Отв. ред.: Александров Н.Г. – Москва: Юрид. лит., – 1968. – 640 с.
4. Недбайло П.Е. Применение советских правовых норм. – Москва: Госюриздат, – 1960. – 511 с.
5. Теория государства и права / Под редакцией В.К. Бабаева. – Юрист. – 2003. – 592 с.

6. Шамаров В.М. Теоретико-правовая учебная литература о принципах права // Вестник Екатеринбургского института. – 2011. – № 2(14). – С. 46-56.
7. Чайко К.В. Законность: проблема определения понятия // Государство и право: эволюция, современное состояние, перспективы развития (к 300-летию Российской империи): Материалы XVIII международной научной конференции. В 2-х частях, Санкт-Петербург, 29–30 апреля 2021 года. Том Часть 2. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2021. – С. 51-54.
8. Радько Т.Н. Теория государства и права: учебник для бакалавров. – Москва: Проспект, – 2015. – 496 с.
9. Репьев А.Г., Репьева А.М. Правовые категории «законность» и «дисциплина»: опыт системного исследования // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2014. – № 1(29). – С. 22-32.
10. Витрук Н.В. Законность: понятие, защита и обеспечение // Общая теория права. Курс лекций. – Нижний Новгород: Изд-во Нижегород. ВШ МВД РФ, – 1993. – С. 513-539.
11. Принцип законности: современные интерпретации: монография / под общ. ред. М.А. Беляева, В.В. Денисенко, А.А. Малиновского. – Москва: Проспект, – 2019. – 168 с.
12. Долгопят А.О. К вопросу о понятии и содержании законности // Общество и право. – 2014. – № 2(48). – С. 33-37.
13. Рабинович П.М. Проблемы теории законности развитого социализма. – Львов: Вища школа Изд-во при Львов. ун-те, – 1979. – 203 с.
14. Тихомиров Ю.А. Коллизионное право: Учеб. и науч.-практ. пособие; Ин-т законодательства и сравнит. правоведения при Правительстве Рос. Федерации. – Москва: Юринформцентр, – 2000. – 393 с.
15. Шинд В.И. Некоторые вопросы управления в органах прокуратуры (методический аспект) // Проблемы теории законности, методологии и методики прокурорского надзора. Сборник научных трудов. – Москва: Манускрипт, – 1994. – С. 24-32.
16. Общая теория права. Учебное пособие для вузов / Дробязко С.Г., Козлов В.С. – Минск: Амалфея, – 2005. – 464 с.
17. Вопленко Н.Н. Понятие и основные черты законности // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 5: Юриспруденция. – 2006. – № 8. – С. 33-48.

18. Явич Л.С. Сущность права: Социал.-филос. понимание генезиса, развития и функционирования юрид. формы обществ. отношений. – Ленинград: Изд-во ЛГУ, – 1985. – 207 с.

19. Законность: теория и практика: монография / [Андрианов М.С., Боголюбов С.А., Бут Н.Д. и др.]; ответственные редакторы доктор юридических наук, профессор Ю.А. Тихомиров, доктор юридических наук Н.В. Субанова; Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, Академия Генеральной прокуратуры Российской Федерации. – 3-е изд. – Москва: Юридическая фирма Контракт, – 2017. – 399 с.

20. Акланов А.А. Принцип законности: содержание и теоретическая трактовка // Вопросы российского и международного права. – 2023. – Т. 13, № 8-1. – С. 99-105.

21. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года // КонсультантПлюс: [сайт]. – Москва, 1997–2026 – URL: <http://www.consultant.ru>. (Дата обращения: 20.01.2026).

22. Долгопят А.О. Понятие и значение принципа законности // Современная научная мысль. – 2015. – № 1. – С. 192-196.

© Сакур Е.Ю., 2026

**ПРОБЛЕМЫ ЗАЩИТЫ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ  
В ЦИФРОВОМ ПРОСТРАНСТВЕ**

**Сузрюкова Елизавета Константиновна**  
студент

Научный руководитель: **Ломакина Ирина Геннадьевна**

кандидат юридических наук, доцент

Новосибирский юридический институт (филиал)

национального исследовательского

Томского государственного университета

**Аннотация:** В статье рассматриваются актуальные проблемы защиты товарных знаков в цифровом пространстве. Делается вывод о трудностях, с которыми сталкиваются владельцы товарных знаков. Предлагаются рекомендации по улучшению применения норм права при защите владельцами товарного знака своих прав в интернет-пространстве.

**Ключевые слова:** защита товарных знаков, киберсквоттинг, недобросовестная реклама.

**PROBLEMS OF TRADEMARK PROTECTION  
IN THE DIGITAL SPACE**

**Suzryukova Elizaveta Konstantinovna**

Scientific supervisor: **Lomakina Irina Gennadievna**

**Abstract:** The article discusses the current problems of trademark protection in the digital space. The conclusion is drawn about the difficulties faced by trademark owners. It also offers recommendations for improving the application of legal norms when trademark owners protect their rights on the Internet markets.

**Key words:** trademark protection, cybersquatting, unfair advertising.

В условиях стремительного развития цифровых технологий защита интеллектуальной собственности приобретает особую значимость и становится одной из наиболее актуальных тем в правовой и экономической сфере.

Средства индивидуализации в настоящее время являются неперенным и неотъемлемым элементом предпринимательства и рыночной экономики в целом. Товарные знаки и знаки обслуживания, выступающие в роли марочного обозначения продукции, представляют собой наиболее эффективный способ привлечения внимания покупателей и помогают выделить конкретный товар среди множества однородных.

В соответствии со статьей 1477 Гражданского кодекса Российской Федерации, товарный знак представляет собой обозначение, предназначенное для индивидуализации товаров юридических лиц или индивидуальных предпринимателей [2].

Существуют различные виды товарных знаков, которые можно зарегистрировать в Российской Федерации:

- словесное обозначение (слово или словосочетание, сочетание букв или предложения);
- изобразительное обозначение (например, изображение живого существа, предметов, фигуры любой формы, композиции линий, букв, слов или цифр в графическом (визуальном) исполнении);
- объемное (имеющее форму объектов или фигур в трехмерной модели) и другие обозначения или их комбинации.

Также хочется отметить, что товарный знак может быть зарегистрирован в любом цвете или цветовом сочетании.

Способы применения товарного знака включают его маркировку на самих товарах, а также на сопутствующих объектах, таких как упаковка, документация, рекламные материалы и другие элементы, способствующие продвижению товара на рынке.

Также использованием товарного знака признается его предложение к продаже, демонстрация на выставках и ярмарках, введение в гражданский оборот на территории Российской Федерации, а также хранение, перевозка и ввоз на территорию Российской Федерации для указанных целей [9, с. 115].

Цифровое пространство, ставшее важной составной частью нашей повседневной жизни, представляет собой обширную сеть информации и коммуникаций. Однако наряду с предоставляемыми возможностями возникли новые проблемы, касающиеся охраны товарных знаков. Можно выделить следующие ключевые проблемы, связанные с защитой товарных знаков в цифровой среде:

- 1) появление контрафактной продукции на рынках в интернет-пространстве (маркетплейсы);
- 2) недобросовестное использование товарных знаков в цифровой среде (киберсквоттинг);
- 3) недобросовестная реклама;
- 4) сложность доказывания факта использования товарного знака без разрешения правообладателя.

Одной из наиболее острых проблем цифровой экономики является распространение контрафактной продукции на интернет-маркетплейсах. Контрафактная продукция — это товары, маркированные чужим товарным знаком без разрешения правообладателя, что является прямым нарушением его исключительного права.

К числу крупнейших маркетплейсов в России относятся Ozon, Яндекс.Маркет, Wildberries и другие. Несмотря на значительный объем документов, которые продавцы обязаны предоставить для работы на онлайн-платформах, проблема незаконного использования товарного знака продолжает оставаться актуальной. При покупке товаров на указанных интернет-ресурсах, потребители часто сталкиваются с контрафактной продукцией, что приводит к убыткам как для граждан, так и для государства [5].

На маркетплейсах распространены следующие виды нарушений прав на товарные знаки:

1. Незаконное использование товарного знака при маркировке товаров, включая точное копирование логотипа и фирменного стиля производителя. Товары, маркированные чужим товарным знаком без разрешения, признаются контрафактными независимо от места их продажи — в физических магазинах, интернет-магазинах или на маркетплейсах.
2. Нарушение авторских прав путем использования чужих описаний товаров, фотографий, видео и текстов без разрешения авторов.
3. Посягательство на патентные права путем использования технологий и конструктивных решений, охраняемых патентом.
4. Копирование элементов упаковки и фирменного стиля без разрешения правообладателя.

В России за последние несколько лет сформировалась определенная система защиты прав правообладателей на маркетплейсах. Согласно современной практике, маркетплейсы обязаны оперативно реагировать на

официальные уведомления от правообладателей о нарушении исключительных прав.

В качестве примера показательное дело № А41-52523/2024, рассмотренное Арбитражным судом Московской области (решение от 26 декабря 2024 года, оставленное в силе постановлением Десятого арбитражного апелляционного суда от 28 февраля 2025 года № 10АП-1863/2025). Фабула дела: АО «Невская косметика» (правообладатель товарного знака «Ушастый нянь») обратилось в суд с иском к ООО «Вайлдберриз» о взыскании компенсации за нарушение исключительных прав на товарный знак в связи с размещением на сайте wildberries.ru предложений о продаже контрафактного геля для стирки в 5-литровых упаковках, которых компания не производит и никогда не выпускала. Правообладатель неоднократно уведомлял маркетплейс о нарушениях (письма от 24.11.2023 № 01-08/533, 13.12.2023 № 01-08/564, 12.02.2024 № 01-08/75, 28.02.2024 № 01-08/111 и др.), требуя удалить карточки товаров, однако они были удалены лишь спустя значительное время (более 8 месяцев). Суд признал ООО «Вайлдберриз» информационным посредником, осведомлённым о нарушении, но не принявшим необходимые и достаточные меры по пресечению нарушений, и взыскал с него 2 000 000 рублей компенсации, а также 39 000 рублей в возмещение расходов на представителя. ООО «Вайлдберриз» ссылалось на роль информационного посредника и отсутствие контроля над продавцами, но суд учёл осведомлённость о подделках (в частности, нехарактерную для бренда фасовку) и отсутствие оперативных мер по блокировке. Это подтверждает обязанность маркетплейсов оперативно реагировать на официальные уведомления правообладателей, в противном случае рискуя солидарной ответственностью в соответствии со статьёй 1253.1 Гражданского кодекса Российской Федерации [7].

Процесс пресечения контрафактной продукции включает следующие этапы:

1. Подготовка досудебной претензии – обязательной в соответствии со статьёй 4 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, согласно которой соблюдение претензионного или иного досудебного порядка урегулирования спора является обязательным по большинству экономических споров, включая споры о защите исключительных прав на товарные знаки, за исключением случаев, предусмотренных частью 5 статьи 4 АПК РФ [3];

2. Обращение в поддержку маркетплейса с требованием проверить товар и запретить доступ к карточке продавца, что соответствует обязанностям информационного посредника, установленным статьёй 1253.1 Гражданского кодекса Российской Федерации (при получении заявления правообладателя в письменной или электронной форме посредник обязан оперативно принять меры по удалению или блокировке спорного контента);

3. Направление претензии юристам маркетплейса в случае отсутствия или неудовлетворительной реакции со стороны службы поддержки. При положительной реакции (удалении карточки товара) дальнейшие действия могут не потребоваться;

4. Судебное разбирательство при неэффективности претензионной работы. Правообладатель может потребовать взыскать компенсацию как с продавца контрафактной продукции, так и с самого маркетплейса (если установлена его солидарная ответственность) – в соответствии со статьёй 1250 и статьёй 1253.1 Гражданского кодекса Российской Федерации (при доказанной осведомлённости маркетплейса о нарушении и непринятии необходимых мер);

Дополнительным механизмом защиты от контрафактной продукции является таможенная защита [8, с. 48]. Правообладатель может внести свой товарный знак в Таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности (ТРОИС), ведение которого предусмотрено статьёй 399 Федерального закона «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также Порядком ведения таможенного реестра объектов интеллектуальной собственности, утверждённым приказом ФТС России. [5]

В дополнение к существующему Единому реестру сертификатов соответствия и деклараций о соответствии, размещённому на сайте Федеральной службы по аккредитации (Росаккредитация), целесообразно создание специализированной общедоступной базы, интегрированной с маркетплейсами и позволяющей оперативно проверять подлинность документов продавцов [10, с. 80].

Киберсквоттинг представляет собой практику преднамеренной регистрации, использования или покупки доменных имен, которые идентичны или схожи со степени смешения с уже существующими товарными знаками, наименованиями компаний или именами известных личностей. Основная цель

киберсквоттинга — извлечение выгоды за счет чужой репутации, узнаваемости бренда или авторитета через взимание платежей за продажу доменного имени правообладателю товарного знака.

Недобросовестное использование товарных знаков в интернете представляет собой одну из самых распространенных проблем. Киберсквоттинг является ярким примером нарушения прав интеллектуальной собственности. Статья 1486 Гражданского кодекса Российской Федерации устанавливает возможность аннулирования таких регистраций, однако процесс доказательств недобросовестных намерений со стороны регистранта зачастую оказывается сложным и требует значительного объема доказательств.

В современной практике выделяют несколько основных видов киберсквоттинга:

1. Брендовый киберсквоттинг — регистрация чужих товарных знаков в качестве доменных имен с целью их последующей перепродажи или вымогательства. Это наиболее классическая форма киберсквоттинга, когда киберсквоттер регистрирует доменное имя и ждет, пока правообладатель вынужден будет выкупить его за определенную сумму;

2. Фишинговый киберсквоттинг — создание сайтов, имитирующих легитимные ресурсы компаний, для сбора личной и финансовой информации пользователей. Яркий пример — случай, когда компания Dell подала иск против группы ответчиков, осуществивших массовую регистрацию более 1100 доменных имен, визуально и фонетически схожих с брендом компании;

3. Тайпосквоттинг — регистрация вариантов популярных товарных знаков в расчете на неправильное написание товарного знака потребителем. Например, регистрация доменного имени «gogle.com» вместо «google.com»;

4. Перехват продления доменных имён — покупка доменного имени сразу после истечения срока предыдущей регистрации, когда право собственности на доменное имя переходит в открытый доступ;

5. Обратный киберсквоттинг — регистрация популярных доменных имен третьими лицами с целью последующего предъявления судебного иска о взыскании компенсации за нарушение их (несуществующих) товарных знаков. Эта практика выявлена в России и часто используется так называемыми «патентными троллями» [12].

Для защиты от киберсквоттинга могут быть использованы следующие меры.

Во-первых, это регистрация доменных вариаций. Один из наиболее эффективных и недорогих способов защиты — заранее занять все близкие к бренду доменные имена, включая опечатки (например, для "google.com" зарегистрировать "gogle.com"), разные доменные зоны (.com, .ru, .biz и др.) и различные транслитерации.

Во-вторых, это мониторинг доменных имён. Использование специальных сервисов (MarkMonitor, DomainTools, BrandShelter) для отслеживания появления новых доменных имён с названием бренда или его вариациями позволяет оперативно выявлять и блокировать потенциальные угрозы.

В-третьих, своевременное продление регистрации собственных доменных имён (ежегодное обновление срока делегирования доменного имени в соответствии с правилами регистратора).

Прежде всего, эффективными являются судебная защита (иск в арбитражный суд о запрете использования и/или передаче доменного имени) и процедуры альтернативного разрешения споров (в частности, Uniform Domain-Name Dispute Resolution Policy (UDRP) для доменных имён в международных зонах, утверждённая ICANN, предусматривающая подачу жалобы (complaint) в аккредитованный центр по разрешению споров).

Недобросовестная реклама в контексте товарных знаков определяется как реклама, которая содержит некорректные сравнения рекламируемого товара с находящимися в обороте товарами, произведенными другими изготовителями или реализуемыми другими продавцами.

Использование товарного знака в рекламных материалах подлежит регулированию нормами гражданского законодательства. В соответствии со статьей 1487 ГК РФ, для применения товарного знака в рекламных целях необходимо предварительное согласие его правообладателя. Несоблюдение данного требования может расцениваться как незаконное использование товарного знака, что влечет за собой ответственность, включая меры защиты исключительного права (статья 1252 ГК РФ) и специальную ответственность за незаконное использование товарного знака в виде компенсации от 10 тысяч до 5 миллионов рублей либо в двукратном размере стоимости товаров или права использования (статья 1515 ГК РФ). К числу подобных нарушений можно отнести размещение товарного знака в контекстной рекламе, использование его

в метаописаниях веб-страниц для привлечения трафика, связанным с известными брендами, а также применение знака в ключевых словах для поисковой оптимизации.

В этом контексте особенно важно развивать системы мониторинга интернет-контента и внедрять современные технологии, такие как блокчейн, для документирования и подтверждения случаев нарушения прав на товарные знаки [11, с. 36].

Применение конкурентами обозначений, которые могут вызвать путаницу с зарегистрированными товарными знаками и ввести потребителей в заблуждение, трактуется как акт недобросовестной конкуренции, запрещённый статьёй 10bis Парижской конвенции по охране промышленной собственности от 20 марта 1883 года (в ред. Стокгольмского акта 1967 года), а также статьями 14.4 и 14.6 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [1, 4].

Сложность в доказывании факта использования товарного знака без согласия его владельца является еще одной значительной проблемой. В условиях Интернета сбор доказательств требует использования специализированных технических средств и привлечения экспертов для анализа собранных данных. Например, документирование содержимого веб-страницы, на которой незаконно используется товарный знак, должно осуществляться в соответствии со всеми процессуальными требованиями, чтобы иметь юридическую силу в суде.

Согласно Постановлению Пленума Верховного Суда РФ № 10 от 23 апреля 2019 года, при рассмотрении дел о нарушении исключительных прав в сети Интернет судом могут приниматься следующие доказательства:

1. Снимок экрана с веб-сайтов и страниц. Допустимыми доказательствами являются распечатки материалов, размещенных в информационно-телекоммуникационной сети (скриншоты), с указанием адреса интернет-страницы и точного времени ее получения. Скриншоты могут быть заверены самими лицами, участвующими в деле.

2. Нотариальные протоколы осмотра. Наиболее надежным доказательством является нотариальный протокол осмотра страниц интернет-сайта, групп в социальных сетях, страниц на маркетплейсах. Нотариус заверяет распечатки материалов, размещенных в информационно-телекоммуникационной сети (скриншот), что придает им высокий статус доказательства.

3. Контрольная закупка. Контрольная закупка контрафактного товара с сохранением чеков, договоров и накладных служит убедительным доказательством нарушения исключительных прав [6].

Несмотря на наличие определенного набора допустимых доказательств, в цифровой среде возникают специфические сложности:

1. Идентификация нарушителя. В интернете часто сложно идентифицировать реального нарушителя, особенно если он использует анонимные каналы, VPN-сервисы или регистрирует доменные имена на подставные лица. Маркетплейсы также могут не разглашать данные продавцов до получения судебного решения;

2. Быстрое изменение информации в цифровой среде. Информация в интернете может быть удалена в течение нескольких часов или дней, что затрудняет сбор и фиксацию доказательств. В связи с этим, нотариальный осмотр должен быть проведен оперативно после обнаружения нарушения;

3. Множественность и распределенность нарушений. На маркетплейсах контрафактная продукция распространяется множеством продавцов, что требует доказывания каждого отдельного случая нарушения. Отдельные нарушения в разных регионах и на разных интернет-платформах требуют отдельного доказывания;

4. Доказывание использования товарного знака под контролем правообладателя. При использовании товарного знака через лицензионные или дочерние компании необходимо доказать наличие правовых механизмов контроля и их фактическую реализацию.

Суды оценивают совокупность доказательств, подтверждающих:

- наличие договора между правообладателем и лицом, использующим товарный знак;
- реализацию правообладателем контроля за использованием (отчеты, акты проверок);
- связь использования с введением товара в гражданский оборот.

Таким образом, защита товарных знаков в цифровом пространстве сталкивается с серьёзными вызовами, основными из которых являются распространение контрафактной продукции на интернет-маркетплейсах, киберсквоттинг, недобросовестная реклама с использованием товарных знаков и сложности доказывания фактов нарушения в сети Интернет.

Проведённый анализ показывает, что для противодействия этим проблемам правообладатели могут активно использовать уже существующие правовые и технические механизмы: направление досудебных претензий и обращений в службу поддержки платформ с целью оперативного удаления нарушающего контента, внесение товарных знаков в Таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности, предварительную регистрацию доменных вариаций и мониторинг доменных имён, фиксацию доказательств с помощью нотариального осмотра и контрольных закупок в соответствии с разъяснениями Пленума Верховного Суда РФ, а также судебную защиту и процедуры альтернативного разрешения споров (включая UDRP).

Комплексное и оперативное применение указанных мер со стороны правообладателей, операторов онлайн-платформ и государственных органов позволит существенно повысить эффективность защиты исключительных прав на товарные знаки в цифровой среде.

### **Список литературы**

1. Парижская конвенция по охране промышленной собственности от 20 марта 1883 г. (в ред. Стокгольмского акта от 14.07.1967) // Ведомости Верховного Совета СССР. – 1965. – № 30. – Ст. 521. – Российская Федерация является правопреемницей СССР, присоединившегося к Конвенции 1 июля 1965 г. [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5111/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5111/) (дата обращения: 31.01.2026).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвёртая) от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025, с изм. и доп., вступ. в силу с 04.01.2026) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 52, ч. 1. – Ст. 5496.

3. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 24.07.2002 № 95-ФЗ (ред. от 15.12.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 30. – Ст. 3012.

4. О защите конкуренции: федер. закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 24.06.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 31. – Ст. 3434.

5. О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер.

закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ (ред. от 27.10.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 32. – Ст. 5199.

6. О применении части четвёртой Гражданского кодекса Российской Федерации: постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 23.04.2019 № 10 // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации. – 2019. – № 7.

7. Решение Арбитражного суда Московской области от 26.12.2024 по делу № А41-52523/2024 // постановление Десятого арбитражного апелляционного суда от 28.02.2025 № 10АП-1863/2025 по делу № А41-52523/2024 // Картотека арбитражных дел. – URL: <https://kad.arbitr.ru> (дата обращения: 05.02.2026).

8. Данилов Д.Б. Защита товарного знака в эпоху цифровизации / Д.Б. Данилов, М.Ю. Прохоров // Общество и право. – 2021. – № 2. – С. 45–52.

9. Дужников Д.А. Проблемы правового регулирования использования товарных знаков в сфере информационных технологий / Д.А. Дужников, Г.В. Пусурманов // Молодой учёный. – 2023. – № 45 (492). – С. 277-279.

10. Жиленкова Т.В. Способы использования товарного знака / Т.В. Жиленкова // Глаголь Правосудия. – 2024. – № 3 (37). – С. 78–85.

11. Покровская А.В. Новые вызовы в применении технологий искусственного интеллекта / А.В. Покровская // Пролог: журнал о праве. – 2024. – № 2. – С. 34–41.

12. Резникова И. Киберсквоттинг и обратный захват: распространённые ошибки судебной защиты [Электронный ресурс] / И. Резникова. – URL: <https://www.garant.ru/gardium/guide/kiberskvotting-cho-eto-znachit/> (дата обращения: 31.01.2026).

© Сузрюкова Е.К.

**СЕКЦИЯ  
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
ЭКОНОМИКИ**

**ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА В ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНАХ  
РОССИИ: УГРОЗЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ  
И МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ**

**Очур Борис Валерьевич**

студент

Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет

**Аннотация:** В статье рассматриваются специфические особенности функционирования теневой экономики в приграничных субъектах Российской Федерации, выступающей в качестве системной угрозы национальной экономической безопасности. Проанализированы ключевые каналы нелегального товарооборота, включая контрабанду потребительских и стратегически значимых товаров. Приведена оценка бюджетных потерь, обусловленных уходом хозяйственной деятельности в тень. Сформулирован комплекс мер по противодействию теневым практикам, основанный на межведомственном взаимодействии и внедрении современных цифровых технологий.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, теневая экономика, контрабанда, приграничный регион, бюджетные потери, межведомственное взаимодействие.

**SHADOW ECONOMY IN RUSSIA'S BORDER REGIONS: THREATS  
TO ECONOMIC SECURITY AND COUNTERMEASURES**

**Ochur Boris Valerievich**

**Abstract:** The article examines the specific features of the shadow economy in Russia's border regions, which constitutes a systemic threat to national economic security. Key channels of illegal trade, including smuggling of consumer and strategically important goods, are analyzed. An assessment of budgetary losses caused by the informalization of economic activity is provided. A set of countermeasures is proposed, based on interdepartmental coordination and the implementation of modern digital technologies.

**Key words:** economic security, shadow economy, smuggling, border region, budget losses, interdepartmental cooperation.

Теневая экономика является устойчивым элементом российской экономической системы, однако в приграничных регионах её масштабы и структура приобретают особую специфику, обусловленную географическим положением, демографическими характеристиками и уровнем развития контрольно-пропускной инфраструктуры.

Согласно данным Минэкономразвития России, доля теневого сектора в валовом региональном продукте приграничных субъектов РФ в среднем превышает общероссийский уровень (15–17%) на 8–12 процентных пунктов [1, с. 238]. Такая диспропорция порождает системные риски для экономической безопасности государства, проявляющиеся в виде прямого ущерба бюджетной системе, искажения конкурентной среды и создания условий для развития трансграничной преступности.

В рамках обеспечения экономической безопасности данный феномен рассматривается как угроза защищённости национальной экономики от внутренних и внешних вызовов, способных нанести ущерб жизненно важным интересам личности, общества и государства в экономической сфере [3]. Приграничные территории характеризуются повышенной уязвимостью к таким угрозам из-за наличия «точек контакта» с внешней средой, где осуществляется перемещение товаров, капитала и рабочей силы. Недостаточная плотность пограничного контроля, сложный рельеф местности и исторически сложившиеся трансграничные связи создают благоприятную среду для нелегального товарооборота.

Структура теневой экономики в приграничных регионах включает два взаимосвязанных компонента: неформальный сектор (легальная деятельность, скрываемая от налогообложения) и нелегальный сектор (контрабанда, производство контрафакта, незаконная добыча полезных ископаемых). Наибольшую опасность для экономической безопасности представляет именно нелегальный компонент, поскольку он напрямую подрывает суверенитет государства в области внешнеторгового регулирования и создаёт риски финансирования организованной преступности.

Основные каналы нелегального товарооборота в приграничных регионах представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Структура каналов нелегального товарооборота  
в приграничных регионах РФ**

<b>Канал перемещения</b>	<b>Доля в общем объёме нелегального товарооборота, %</b>	<b>Характерные товарные группы</b>
«Зелёная граница» (необорудованные участки)	45–50	Алкоголь, табачные изделия, ГСМ
Коррупцированные должностные лица пограничных и таможенных органов	25–30	Электроника, автозапчасти, лекарства
Подпольные производства в приграничной зоне	15–20	Алкогольная продукция, табачные изделия
Нелегальная трудовая миграция	5–10	Услуги в строительстве, сельском хозяйстве
Прочие каналы	5	-

Примечание: данные составлены на основе обобщения официальной статистики ФТС России, МВД России и исследований аналитических центров за 2022–2024 гг. [2].

Наиболее часто контрабандным путём перемещаются алкогольная продукция (38% выявленных случаев), табачные изделия (27%), горюче-смазочные материалы (18%) строительные материалы (12%). Расчёт бюджетных потерь от контрабанды данных категорий товаров за 2024 год свидетельствует о недополучении консолидированным бюджетом Российской Федерации не менее чем 42 млрд. рублей (акцизы + НДС + таможенные пошлины) [4]. Важно отметить, что эта цифра отражает лишь выявленные правонарушения: экспертные оценки реального объёма контрабанды превышают официальные данные в 3–4 раза.

Для повышения эффективности противодействия теневой экономике в приграничных регионах предлагается реализовать следующий комплекс мер [5]:

1. Создание единой межведомственной информационной платформы на базе территориальных органов ФСБ России с подключением таможенных органов, подразделений МВД по борьбе с экономическими преступлениями, налоговых органов и пограничной службы. Платформа должна обеспечивать оперативный обмен данными о подозрительных перемещениях товаров, транспортных средств и лиц.

2. Внедрение риск-ориентированного подхода к пограничному контролю, включающего формирование «карт угроз» для каждого приграничного региона на основе анализа статистики выявленных правонарушений, географических особенностей и сезонных факторов. Приоритетный контроль должен быть сосредоточен на участках границы с исторически высокой активностью контрабандистов.

3. Применение цифровых технологий мониторинга, таких как использование беспилотных летательных аппаратов для патрулирования труднодоступных участков границы, установка мобильных пунктов досмотра на ключевых транспортных артериях и внедрение систем автоматического распознавания номерных знаков на подъездах к приграничной зоне.

4. Экономические меры стимулирования легализации, включая дифференциацию акцизных ставок для приграничных регионов с целью снижения ценового разрыва с соседними странами, упрощение таможенных процедур для легального приграничного товарооборота и предоставление налоговых льгот субъектам малого бизнеса, работающим в приграничной зоне при условии полной легализации своей деятельности.

5. Усиление профилактической работы с населением через информационные кампании, направленные на разъяснение рисков потребления контрафактной продукции и механизмов анонимного сообщения о фактах контрабанды. Особое внимание следует уделить этническим группам, проживающим в приграничных районах и поддерживающим трансграничные связи.

Теневая экономика в приграничных регионах РФ угрожает экономической безопасности и требует комплексного подхода. Ключевые меры: межведомственная координация, цифровой мониторинг, сочетание репрессивных мер со стимулами для легализации деятельности. Их внедрение в региональные программы экономической безопасности позволит значительно сократить нелегальный товарооборот.

### **Список литературы**

1. Губина О.В. Теневая экономика в российской Арктике: регионально-отраслевые особенности и адаптивность в условиях изменения внешней среды / О.В. Губина, Н.Ю. Шабанов, А.А. Проворова // Теневая экономика. – 2025.

– Т. 9, № 3. – С. 237–264. – DOI: 10.18334/tek.9.3.123742. – EDN: TYLXGB.  
– Текст: электронный.

2. Глушак Н.В. Теневая экономика России как угроза экономической безопасности государства / Н.В. Глушак, А.М. Лобановский // Вестник Брянского государственного университета. – 2018. – № 2 (36). – С. 270–275. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tenevaya-ekonomika-rossii-kak-ugroza-ekonomicheskoy-bezopasnosti-gosudarstva> – Текст: электронный.

3. Джабиев А.П. Тенденции теневой экономики в таможенном деле России: вызовы, угрозы и поиск эффективных решений / А.П. Джабиев // Теневая экономика. – 2026. – Т. 10, № 1. – DOI: 10.18334/tek.10.1.124665. – EDN: RSAWSZ. – Текст: электронный.

4. Силуанов А.Г. Уровень теневой экономики в РФ составляет 10–12% ВВП // Ведомости: электронное издание. – 2025. – URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2025/10/22/1149025-uroven-tenevoi-ekonomiki> – Текст: электронный.

5. Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // Кодекс: электронный фонд правовых документов. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420398070> – Текст: электронный.

© Очур Б.В., 2026

**УДК 629.12**

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ И БАРЬЕРЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В МОРСКИХ ПОРТАХ**

**Елисеева Ольга Владимировна  
Романова Эльвира Васильевна**

старшие преподаватели кафедры кораблестроения  
ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный  
университет имени М.В. Ломоносова»

**Аннотация:** В статье рассматриваются экономические риски и институциональные барьеры, которые замедляют процесс внедрения технологических инноваций в морские порты. Проведен анализ работы портов с разным уровнем внедрения технологических инноваций, а также определены экономические риски и барьеры, которые у них возникают.

**Ключевые слова:** морские порты, экономические риски, институциональные барьеры, технологические инновации, конкурентоспособность, инновационная стратегия

## **ECONOMIC RISKS AND BARRIERS IN THE IMPLEMENTATION OF TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN SEAPORTS**

**Yeliseeva Olga Vladimirovna  
Romanova Elvira Vasilyevna**

**Abstract:** This article examines the economic risks and institutional barriers that slow the implementation of technological innovation in seaports. It analyzes the performance of ports with varying levels of technological innovation implementation and identifies the economic risks and barriers they face.

**Key words:** seaports, economic risks, institutional barriers, technological innovation, competitiveness, innovation strategy.

Морские порты сталкиваются с необходимостью цифровизации и автоматизации для сохранения конкурентоспособности в условиях растущих

объёмов международной торговли и климатических вызовов. Однако внедрение технологий сопряжено с экономическими рисками и институциональными барьерами, которые замедляют прогресс, особенно в развивающихся странах. Рассмотрим ключевые финансовые, социальные и регуляторные препятствия, а также пути их преодоления.

Основными экономическими рисками внедрения инноваций являются:

- высокие капитальные затраты: автоматизированные краны стоят \$10-15 млн. за единицу, внедрение системы цифрового двойника \$20-50 млн., переход на «зелёную» энергетику (водород, солнечные панели) \$100-500 млн., а долгий срок окупаемости (7-15 лет) отпугивает инвесторов, особенно в портах с низкой маржинальностью;

- неопределённость возврата инвестиций (ROI): технологии быстро устаревают (например, IoT-платформы требуют обновления каждые 3-5 лет), объем грузопотока колеблется из-за геополитики (например, санкции, пандемии), также изменяются экологические стандарты (например, внезапный запрет дизельных двигателей);

- социально-экономические риски: автоматизация вызывает сокращение рабочих мест (местами до 40% персонала), что в свою очередь вызовет рост социальной напряжённости (в развивающихся странах порты часто являются крупнейшими работодателями);

- риски киберугроз: цифровизация увеличивает уязвимость к хакерским атакам, а внедрение систем кибербезопасности добавляет 10-20% к бюджету IT-проектов;

- зависимость от технологических вендоров: монополизация рынка некоторыми компаниями приводит к высоким ценам на обслуживание, также возникают проблемы с заменой оборудования при санкциях (например, порт Санкт-Петербурга и западные технологии после 2022 года).

Ключевыми барьерами внедрения инноваций являются:

- институциональные и регуляторные препятствия: устаревшие стандарты в некоторых странах приводят к блокированию некоторых технологических направлений (например, Индия и Бразилия до сих пор не признают электронные коносаменты, что блокирует использование блокчейна), а разные требования к данным, экологии и безопасности вызывают сложности и замедляют согласования проектов между странами;

- нехватка финансирования: развивающиеся страны имеют низкий кредитный рейтинг, что приводит к высоким процентным ставкам по займам, и ограниченную господдержку по внедрению технологических инноваций;
- сопротивление со стороны трудовых коллективов: профсоюзы в Европе и США блокируют автоматизацию, требуя гарантий занятости, а в традиционных портах сотрудники не доверяют технологиям;
- инфраструктурные ограничения: для работы автоматизированных систем требуется стабильное энергоснабжение и наличие цифровой инфраструктуры, например, 5G-сети, необходимые для IoT, доступны только в 30% мировых портов;
- дефицит квалифицированных кадров: для управления ИИ и роботами нужны инженеры, аналитики, киберэксперты с IT-образованием, а стоимость подготовки одного оператора цифрового терминала обходится в \$10000-\$15000.

Проанализировав работу портов с разным уровнем внедрения инноваций, мы также можем определить риски и барьеры, которые у них возникают. Результаты представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Риски и барьеры в портах разного уровня**

<b>Категория порта</b>	<b>Риски и барьеры</b>
Высокотехнологичные порты	<i>Риски:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– кибератаки (например, хакерские атаки на порт Антверпена в 2022 году);</li><li>– высокие затраты на обновление технологий.</li></ul> <i>Барьеры:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– регуляторные ограничения на использование данных;</li><li>– протесты экологов против расширения портовых зон.</li></ul>
Порты средней технологизации	<i>Риски:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– недогрузка дорогостоящего оборудования (например, AGV в Гамбурге работают на 60% мощности).</li></ul> <i>Барьеры:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– конфликты между государственными и частными инвесторами;</li><li>– несовместимость старых и новых систем.</li></ul>

Продолжение таблицы 1

Традиционные порты	<i>Риски:</i> – полная потеря конкурентоспособности из-за неспособности обрабатывать мегаконтейнеровозы. <i>Барьеры:</i> – коррупция и неэффективное управление (например, в порту Мумбаи 25% бюджета теряется из-за хищений).
--------------------	---

Для успешного внедрения технологических инноваций требуется комплексный подход, фокусирующийся на управлении рисками и устранении барьеров. Основой стратегии является проработка следующих аспектов:

- государственно-частное партнёрство (ГЧП) – государство дает гарантии по кредитам, налоговые льготы для инвесторов;
- международная кооперация – обмен опытом и международные программы помощи;
- поэтапная модернизация – вместо полной автоматизации – точечные решения;
- социальные программы: переобучение сотрудников, финансовые компенсации.

Экономические риски и барьеры внедрения инноваций в портах требуют комплексного подхода: от регуляторных реформ до социальных компромиссов. Успешные примеры работы портов Сингапура и Роттердама показывают, что даже в условиях кризисов технологизация возможна через ГЧП, международную кооперацию и инвестиции в человеческий капитал. Для традиционных портов критически важно начинать с малых шагов – цифровизации документооборота или перехода на возобновляемые источники энергии (ВИЭ), – чтобы избежать полного вытеснения с рынка.

Морские порты стоят на пороге радикальных изменений. К 2050 году мировой грузооборот вырастет на 70%, а климатические и геополитические кризисы потребуют пересмотра логистических моделей. Будущее портов будет определяться тремя ключевыми принципами: *автономность, устойчивость и интеграция* в глобальные цифровые экосистемы.

Будущее портов – это симбиоз технологий, экологии и социальных инноваций. Однако успех зависит от преодоления ключевых барьеров:

1. инвестиции: требуется \$1,5 трлн. до 2030 года для модернизации инфраструктуры;

2. регуляторика: гармонизация международных стандартов для цифровых платформ;

3. социальный договор: переобучение работников и справедливый переход к автоматизации.

### Список литературы

1. Артамонова Мария Юрьевна, Костюченко Татьяна Юрьевна Методический подход к оценке эффективности системы управления логистической инфраструктурой портового оператора // Научные проблемы водного транспорта. 2023. № 74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-otsenke-effektivnosti-sistemy-upravleniya-logisticheskoy-infrastrukturoy-portovogo-operatora> (дата обращения: 11.12.2025).

2. Гвилия Наталья Алексеевна, Кочурова Анна Александровна Формирование системы «умных» портов в логистической инфраструктуре северного морского пути // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-umnyh-portov-v-logisticheskoy-infrastrukture-severnogo-morskogo-puti> (дата обращения: 13.12.2025).

3. Комендантов К.И. Искусственный интеллект в управлении морскими портами: реальность, перспективы и проблемы // Океанский менеджмент. 2024. № 2 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyu-intellekt-v-upravlenii-morskimi-portami-realnost-perspektivy-i-problemy> (дата обращения: 10.12.2025).

4. Патров Фёдор Владимирович Влияние научных технологий на логистику и работу морских портов и транспортных терминалов // Yessenov science journal. 2025. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-nauchnyh-tehnologiy-na-logistiku-i-rabotu-morskih-portov-i-transportnyh-terminalov> (дата обращения: 13.12.2025).

© Елисеева О.В., Романова Э.В., 2026

УДК 330.3: 347.112

**ИНСТИТУТ ЗАЧЕТА В СОВРЕМЕННОЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ РОССИИ**

**Головин Алексей Вячеславович**  
**Головина Екатерина Евгеньевна**  
**Головин Вячеслав Григорьевич**  
к.э.н., д.б.н.

Муниципальное казенное учреждение  
г. Астрахани «Центр сметной документации»

**Аннотация:** В современных условиях хозяйствования институт зачета приобретает особое экономико-правовое значение. Отсутствие комплексных научных подходов к междисциплинарным исследованиям основных понятий негативно отражается на формировании экономической политики и развитии страны. Несовершенство норм зачета сопровождается ростом задолженностей в корпоративном секторе экономики, включая банкротства организаций.

**Ключевые слова:** договор, обязательство, корпоративная задолженность, долги, система управления, цифровая экономика.

**THE INSTITUTE OF OFFSETTING IN THE MODERN  
ECONOMIC POLICY OF RUSSIA**

**Golovin Alexey Vyacheslavovich**  
**Golovina Ekaterina Evgenievna**  
**Golovin Vyacheslav Grigoryevich**

**Abstract:** In modern economic conditions, the institution of offsetting acquires a special economic and legal significance. The lack of comprehensive scientific approaches to interdisciplinary research of basic concepts has a negative impact on the formation of economic policy and the development of the country. The imperfection of offsetting standards is accompanied by an increase in debts in the corporate sector of the economy, including corporate bankruptcies.

**Key words:** contract, obligation, corporate debt, debts, management system, digital economy.

Правовой институт зачета, известный со времен римского права как процесс погашения встречного требований продолжает развиваться. В Гражданском кодексе РФ (ГК РФ) закреплены обобщенное понятие обязательства, состав участников сторон (должник и кредитор), их права и обязанности по исполнению обязательств (статья 307 ГК РФ). К зачетным процедурам применимы три нормы ГК РФ: ст. 410 «Прекращение обязательства зачетом» когда «обязательство прекращается полностью или частично зачетом встречного однородного требования, срок которого наступил либо срок которого не указан или определен моментом востребования»; ст. 411 «Случаи недопустимости зачета» и ст. 412 «Зачет при уступке требования». Очевидно, что набор и содержание норм, принятых более 30 лет назад, не является исчерпывающим и не отвечает требованиям экономического развития.

За период реализации национальных проектов (2019-2024 гг.) совокупные дебиторско-кредиторские задолженности организаций выросли в 2,6 раза, многократно превысив темпы роста ВВП страны. По состоянию на 01.01.2025 г. их суммарные объемы достигли 250,1 трлн. руб. или 124,4% к объему ВВП РФ за 2024 год (без субъектов МСП), что свидетельствует о значимости долговой проблемы и потенциальных источниках экономического развития [1].

В научной литературе «институт зачета» содержит неоднозначное экономико-правовое толкование: «взаимозачет», «специфический способ исполнения обязательств», «неденежный способ расчетов», «прием совершения реальных действий», «метод организации взаимных расчетов» и др.

Результаты авторских исследований позволили сформулировать определенные сущностные постулаты указанной тематики. Марксистская теория в составе основных функций денег выделяет «средство платежа», которое формализуется через «меру стоимости» при фиксации долгов и может быть реализовано посредством обмена товарами через функцию «средство обращения». К. Маркс, исследуя проблемы денежного обращения, отмечал: «по мере концентрации платежей в одном и том же месте естественно развиваются особые учреждения и методы взаимного погашения платежей. Чем больше концентрация платежей, тем относительно меньше баланс, тем меньше масса обращающихся средств платежа» [2, с. 148-149]. «Кредитные

деньги возникают непосредственно из функции денег как средства платежа, причём долговые обязательства за проданные товары, в свою очередь, начинают обращаться, перенося долговые требования с одного лица на другое» [2, с. 151].

Концептуальные положения К. Маркса свидетельствуют об историческом подходе к изучаемому процессу с учетом их развития, причинно-следственных связей и пространственно-временных характеристик денежного и иных форм обращения. Поэтому можно говорить о естественном процессе: создания и «развития особых учреждений и методов взаимного погашения платежей» как о некоторой системе управления, а также об особенностях обращения долговых обязательств, которые «начинают обращаться, перенося долговые требования с одного лица на другое». Аналогично можно полагать, что речь идет об экономических закономерностях обращения долговых обязательств, представленных в виде оборотных инструментов развития взаимоотношений между участниками процесса. В соответствии с этим особое внимание сосредоточено на необходимости развития институциональных аспектов и долгового инструментария, которые не ограничены рамками денежного обращения и могут трактоваться как модельные направления развития финансовых и иных неденежных инструментов рыночных отношений (зачетов).

Аналогичные достаточно близкие подходы заложены в гражданском праве. В дополнение к нормам зачета встречного однородного требования (ст. 410 ГК РФ) подобные процедуры внесены в законы об исполнительном производстве (ФЗ от 02.10.2007 № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве») и о банкротстве (ФЗ от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» в части исполнения (прекращения) денежных обязательств должников. Подобный формат зачета регулируется принципами однородности [3], а также специальными ограничениями, например при банкротстве - это очередность и пропорциональность удовлетворения требований кредиторов. Следовательно, формализуется правовая процедура становления некоего универсального неденежного инструмента зачета в экономико-правовых отношениях.

Совершенствование института зачета (в части отдельных норм и правил) является позитивным фактором, однако далеко недостаточным для выработки эффективного экономико-правового инструментария в сфере управления обязательствами и долгами. Наметились процессы формирования однородного

пространственного развития, эволюция которых еще не оказывает существенного влияния на управление бизнес-процессами и финансовое оздоровление экономики в целом, поэтому нуждаются в исследованиях.

Экономика как «социальный институт, организующий производство, распределение и потребление товаров и услуг», занимается изучением объективных экономических закономерностей, теоретическим анализом процессов, явлений в различных видах экономической деятельности [4, с. 4-6].

Соответственно, устойчивость этого института развития возможна на основе инновационной трансформации в непосредственную производительную силу. Применительно к разрешению долговой проблемы представляется целесообразным формирование макроэкономической платформы управления корпоративными задолженностями на региональном и межрегиональном уровнях. Ее элементами могут выступать взаимосвязанные мезоэкономические сетевые платформы, функционирующие в единой нормативно-технологической и однородной пространственной среде, а также в рамках соответствующей договорной конструкции взаимоотношений участников. Так, Минэнерго России и Минстрой России, формирующие новый системообразующий каркас инновационного развития экономики страны, обладают потенциальными возможностями генерировать создание «Национальной системы управления долгами» [5, с. 56-57].

По своей экономической сущности энергетические ресурсы относятся к оборотному капиталу, а дебиторско-кредиторские задолженности компаний как оборотные источники за использованные энергоресурсы образуют однородные обязательства, совокупность которых можно урегулировать по правилам «зачета встречного однородного требования». Задача состоит в обеспечении взаимосвязанности участников и держателей обязательств. В качестве универсального инструмента предлагается использовать «зачетный» экономический инструментарий (как оборотный ресурс сетевой системы):

1. Экономические инструменты – неденежные инструменты развития реального сектора экономики, которые создают и/или трансформируют бухгалтерские активы в процессе управления обязательствами и долгами, посредством которых осуществляется сетевое урегулирование гражданских правоотношений и формирование производительного капитала.

2. Экономические инструменты как производительные оборотные активы позволяют привлекать системообразующим организациям добавочные

ресурсы управляющей системы с целью повышения финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности компаний на основе вовлечения ресурсных активов в производственно-хозяйственный оборот и более эффективного использования внутренних источников экономического роста.

Выявленные экономические закономерности и разработанные технологии управления экономическими инструментами отвечают нормам «Обязательного права» ГК РФ и апробированы на практическом опыте [6]. Однако сфера научных изысканий остается более значимой и фактически только раскрывает свои потенциальные возможности для совершенствования и развития.

В современных условиях цифровизации и развития инновационных видов экономической деятельности возрастает потребность в проведении системных междисциплинарных экономико-правовых и финансовых исследований по долговой проблематике, которые заключаются в способности обосновать новые направления и инструментарий экономического развития страны, а также выявить перспективы проведения дальнейших исследований.

### **Список литературы**

1. Краткосрочные экономические показатели Российской Федерации. - Росстат. - 2025. - № 12 // Информационно-аналитические материалы: Электронные версии. URL: <https://rosstat.gov.ru/publications-plans> (дата обращения: 12.02.2026).
2. Маркс К. Капитал. Том I. Глава третья. Деньги, или обращение товаров. - С. 104-156.
3. Головин А.В., Головина Е.Е. К вопросу об «ответственности» в системе исполнения корпоративных обязательств // Наука, общество, инновации: актуальные вопросы современных исследований: Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. - Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». - 2025. - С. 110-112.
4. Едророва В.Н., Овчаров А.О. Содержание, структура и специфические особенности науки как особого вида деятельности // Экономический анализ: теория и практика. 2013. - № 2 (305). - С. 2-14.

5. Головин А.В., Головина Е.Е., Головин В.Г. Энергетические проблемы российской экономики: накопленные долги // Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты: Сборник статей XXI международной научно-практической конференции. - Пенза: МЦНС «Наука и просвещение». - 2025. - С. 55-57.

6. Головина Е.Е., Головин А.В. Концептуальная модель сетевой платформы по работе с корпоративными обязательствами // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика: Сборник статей XV Международной научно-практической конференции. - Пенза: МЦНС «Наука и просвещение». - 2022. - С. 96-99.

© Головин А.В., Головина Е.Е.,  
Головин В.Г., 2026

**СЕКЦИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТ  
И МАРКЕТИНГ**

## **ОСОБЕННОСТИ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Коноплев Юрий Николаевич**

магистрант

Научный руководитель: **Сальникова Татьяна Сергеевна**

кандидат экономических наук, доцент

АНОВО «Московский международный университет»

**Аннотация:** Современные компании уделяют особое внимание процессу подбора и отбора персонала, поскольку именно квалифицированные сотрудники являются основным фактором успешного функционирования организации. Эффективный процесс найма позволяет не только оперативно заполнять вакансии, но и обеспечивать соответствие кандидатов стратегическим целям компании. В условиях высокой конкуренции на рынке труда важно использовать современные инструменты рекрутинга, повышать привлекательность работодателя и оптимизировать процедуры отбора. В статье рассматриваются ключевые аспекты отбора и найма персонала, анализируются существующие проблемы в организации данного процесса, а также предлагаются пути их совершенствования с учетом внедрения цифровых технологий, автоматизированных систем и новых методов оценки кандидатов. Отдельное внимание уделено вопросам адаптации новых сотрудников, сокращению текучести кадров и созданию эффективного кадрового резерва.

**Ключевые слова:** подбор персонала, отбор кандидатов, рекрутинг, кадровая политика, автоматизация найма, рынок труда, адаптация сотрудников, кадровый резерв, управление человеческими ресурсами, мотивация работников.

## **FEATURES OF RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATION**

**Konoplev Yuri Nikolaevich**

Scientific advisor: **Salnikova Tatiana Sergeevna**

**Abstract:** Modern companies pay special attention to the process of recruitment and selection of personnel, as qualified employees are the key factor in

the successful functioning of an organization. An efficient hiring process not only ensures the timely filling of vacancies but also aligns candidates with the strategic goals of the company. In the highly competitive labor market, it is essential to utilize modern recruiting tools, enhance employer attractiveness, and optimize selection procedures. This article examines the key aspects of recruitment and selection, analyzes existing problems in organizing this process, and proposes ways to improve it by implementing digital technologies, automated systems, and new candidate evaluation methods. Special attention is given to employee adaptation, reducing staff turnover, and creating an effective talent pool.

**Key words:** recruitment, candidate selection, hiring process, HR policy, hiring automation, labor market, employee adaptation, talent pool, human resource management, employee motivation.

Человеческий капитал является основным двигателем развития общества и в условиях современного рынка труда, качество систем отбора и набора персонала выступает как решающий фактор успешной деятельности любой организации. Определение и привлечение наиболее подготовленных и квалифицированных кандидатов из широкого пула претендентов является ключом к поддержанию конкурентоспособности компании. Эффективный процесс подбора и отбора кандидатов, адекватно соответствующих специфике вакантных позиций, становится основополагающим элементом стратегического успеха организации.

В контексте управления человеческими ресурсами, подбор и отбор персонала представляет собой сложный и многогранный процесс, зависящий от компетенций, квалификации, мотивации и личных качеств кандидатов. Как подчеркивает известный специалист в области HR Д.Е. Мякушкин в своём пособии «Отбор и подбор персонала», основой успешного найма является тщательное изучение психологических и профессиональных качеств претендентов для определения их пригодности к выполнению специфических обязанностей [6, с. 69].

Неправильные решения в процессе отбора персонала могут существенно сказаться на эффективности работы всей организации, приводя к дополнительным издержкам на повторный набор, обучение и адаптацию новых сотрудников. Следовательно, оптимизация процессов отбора и набора персонала становится критически важной для минимизации рисков и усиления стратегических позиций компании на рынке.

В современной корпоративной практике, процесс подбора персонала, или рекрутинг, представляет собой один из ключевых бизнес-процессов, на котором основывается стратегия управления человеческими ресурсами. Этот процесс не только охватывает деятельность HR-менеджеров и рекрутеров, но и является основной услугой, предоставляемой кадровыми агентствами и специализированными платформами для поиска персонала.

Подбор персонала предполагает не только сбор и анализ резюме, но и проведение собеседований и комплексную оценку потенциальных сотрудников. В этом контексте, к кандидатам, достигшим стадии интервью у клиента, предъявляются высокие требования, и они выбираются из числа наиболее вероятных кандидатов на занятие вакантной должности. В экономическом аспекте, стоимость такой услуги часто эквивалентна полутора месячным зарплатам будущего сотрудника, что подчеркивает значимость и ответственность процесса [7, с. 31].

Определение соответствия личностных качеств кандидата требованиям организации и конкретной должности является существенным элементом успешного подбора. Процесс может включать различные формы набора, такие как прямой найм, продвижение внутри компании или ротация сотрудников, в зависимости от стратегических целей и потребностей организации.

Подбор персонала - это многоуровневый, трудоемкий и непрерывный процесс, который требует от HR-специалистов не только профессиональных навыков и знаний в области права, экономики, социологии и психологии, но и выраженных личных качеств, таких как внимание к деталям, способность к анализу и понимание человеческой психологии. В современном бизнес-контексте, где личные качества сотрудников играют все большую роль в успехе компании, психологическая подготовка становится неотъемлемой частью компетенции рекрутеров [1, с. 375].

Таким образом, строгие и научно обоснованные требования к подбору кадров позволяют не только отбирать наилучших специалистов для компании, но и поддерживать высокие стандарты внутри коллектива, напоминая действующим сотрудникам о критериях и ожиданиях, которые предъявляются к каждому члену команды.

Ключевые задачи кадровых служб организаций в современной экономической среде можно систематизировать в следующие основные этапы работы с персоналом (рис. 1).

**СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО:  
ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

---

Этапы работы с персоналом	Планирование кадровых ресурсов, включающее анализ текущих и прогнозируемых потребностей в специалистах на основе стратегических целей организации.
	Вербовка кадров (набор), предполагающая привлечение потенциальных кандидатов через различные каналы, включая социальные сети, профессиональные платформы и кадровые агентства.
	Отбор персонала, ориентированный на выявление кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации и вакантной должности.
	Определение заработной платы и льгот, осуществляемое с учетом рыночных условий, квалификации кандидата и финансовых возможностей организации.
	Профессиональная адаптация новых сотрудников, направленная на быстрое включение в рабочий процесс.
	Обучение и развитие персонала, предусматривающее повышение квалификации и профессионального мастерства сотрудников.
	Аттестация кадров, проводимая для оценки профессиональных компетенций и определения потенциала карьерного роста.
	Перестановка кадров, включающая ротацию, продвижение по службе и другие изменения в рабочих ролях в рамках стратегии управления талантами.
	Подготовка руководящих кадров, целью которой является разработка лидерских навыков среди перспективных сотрудников.
	Социальная защита персонала, обеспечивающая выполнение обязательств организации перед сотрудниками в соответствии с законодательством.
Юридическое и дисциплинарное сопровождение, включающее соблюдение трудового законодательства и регулирование внутренних корпоративных отношений.	

**Рис. 1. Этапы работы с персоналом в организации [5, с. 778]**

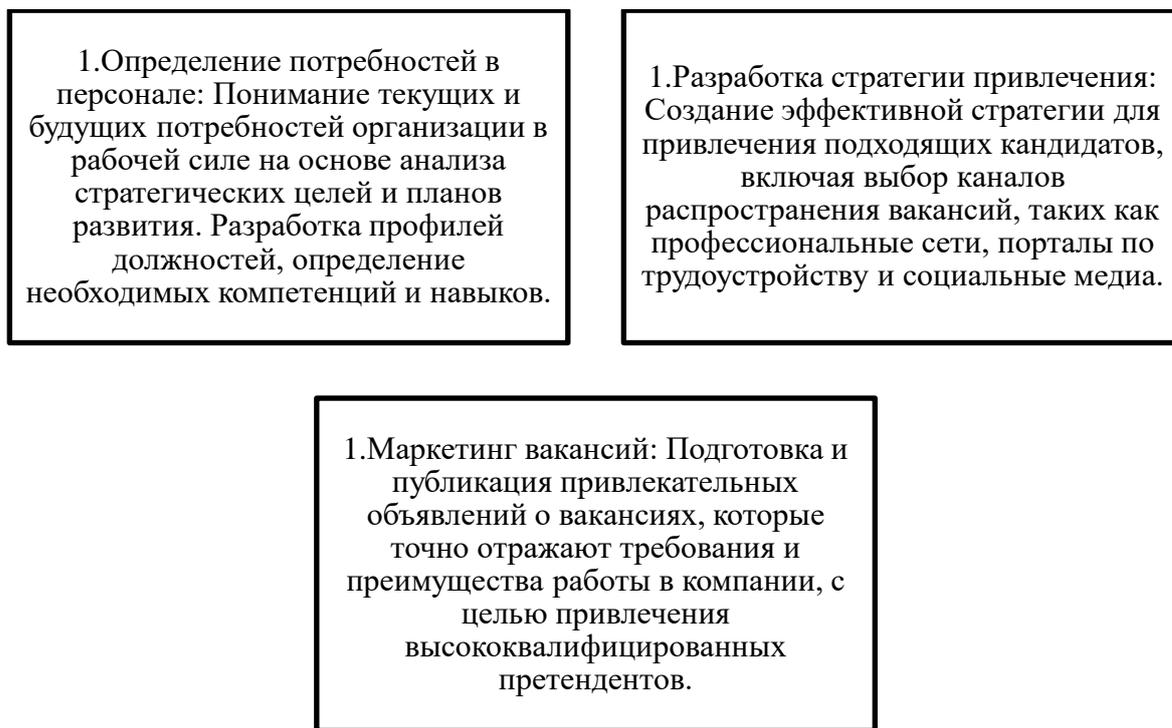
Для эффективного выполнения этих задач необходимо тесное взаимодействие кадровых служб с руководителями всех уровней и специалистами в областях, связанных с управлением человеческими ресурсами. Руководители

**СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО:  
ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

---

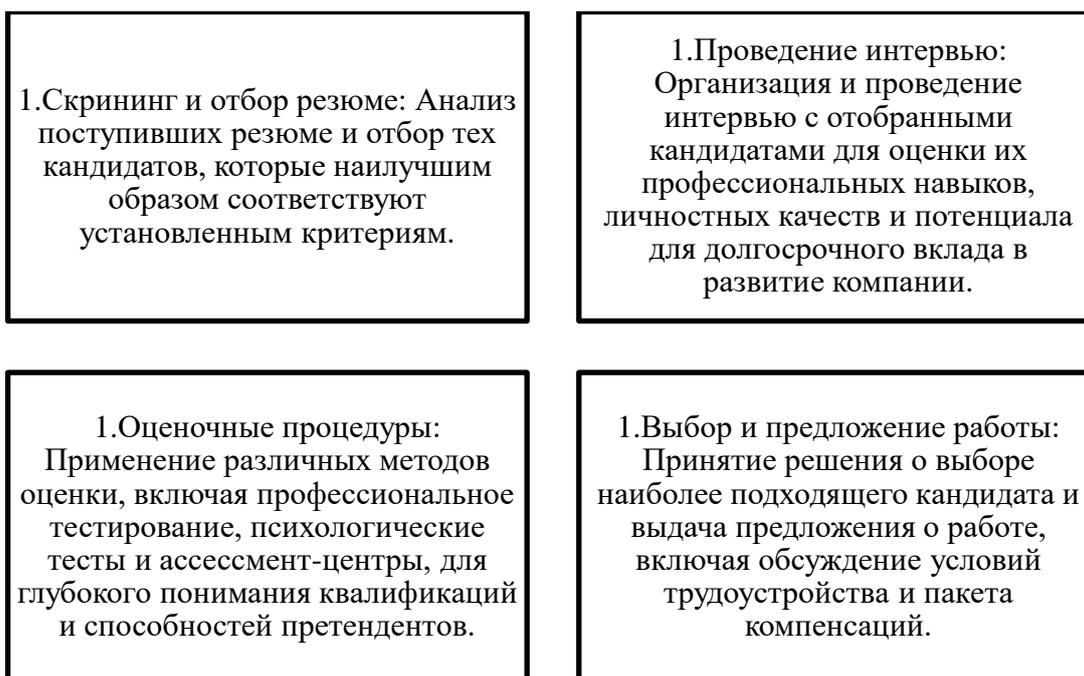
должны быть хорошо осведомлены о профессиональных и личных качествах, необходимых для успешной работы в определенной сфере, что позволяет делать более точные запросы кадровым службам по подбору нужных специалистов. В свою очередь, HR-специалисты должны обладать не только глубокими знаниями в области права, экономики, социологии и психологии, но и пониманием специфики деятельности организации, что, в конечном итоге, способствует более точному и эффективному подбору и отбору персонала.

Задачи отбора и набора персонала являются критически важными для поддержания и развития эффективной рабочей силы в организации. Эти процессы не только помогают привлекать квалифицированных кандидатов, но и гарантируют, что новые сотрудники будут соответствовать корпоративным ценностям и требованиям должностей. Задачи набора персонала представлены ниже (рис. 2).



**Рис. 2. Задачи набора персонала в организации [8, с. 47]**

Задачи отбора персонала представлены ниже (рис. 3).



**Рис. 3. Задачи отбора персонала в организации [10, с. 29]**

Подбор персонала — это сложное и многогранное искусство, в котором используются различные эффективные технологии и методики для достижения целей организации. Этот процесс не является механическим или однообразным; каждый случай подбора уникален и требует индивидуального подхода. При этом важно учитывать не только профессиональные навыки и опыт кандидата, но и его потенциальную интеграцию в корпоративную культуру, а также особенности работы в различных отделах компании [4, с. 35].

Вот несколько распространённых методов подбора персонала:

1. Рекрутинг — традиционный метод, основанный на привлечении кандидатов для заполнения наиболее распространённых вакансий. Здесь ключевым элементом является точное и привлекательное описание вакансии, которое размещается на различных платформах, целью которого является привлечение максимального числа подходящих кандидатов.

2. Executive Search — методика, предназначенная для поиска кандидатов на высшие и средние управленческие позиции, а также для поиска специалистов редких профессий. Отличие этой технологии заключается в активном поиске кандидатов, включая тех, кто не ищет работу активно. Этот метод часто используют специализированные кадровые агентства и консалтинговые компании.

3. *Headhunting* — один из наиболее сложных и затратных подходов, предполагающий прямой поиск и переманивание высококвалифицированных специалистов из других организаций. Эта технология требует значительных навыков и опыта в ведении переговоров, а также часто вовлекает в процесс сторонние рекрутинговые компании.

4. Скрининг — оперативный и бюджетный метод, используемый для быстрого отбора кандидатов на вакансии начального и среднего уровня. Кандидаты оцениваются по определённым формальным критериям, таким как образование, опыт работы и профессиональные навыки, без глубокого изучения личностных качеств [9, с. 98].

Каждый из этих методов имеет своё место и значение в стратегии подбора персонала, и выбор оптимального подхода зависит от специфики вакансии, корпоративных целей и ресурсов компании. Важно, чтобы процессы отбора и набора были тесно связаны с общей стратегией организации, поскольку правильно подобранный персонал не только улучшает эффективность работы, но и способствует достижению долгосрочных бизнес-целей [3, с. 69].

Исследование процессов подбора и отбора персонала в организации представляет собой комплексное задание, требующее тщательного планирования и методического подхода. Вот основные этапы и методики, которые могут быть использованы для анализа этих критически важных функций управления человеческими ресурсами:

1. Определение целей исследования. Первым шагом является четкое определение целей исследования. Это может включать:

- Анализ эффективности текущих методов подбора и отбора персонала.
- Оценку удовлетворенности кандидатов процессом отбора.
- Изучение влияния подбора персонала на производительность и текучесть кадров.

2. Сбор данных. Для сбора данных могут быть использованы следующие методы:

- Анкетирование и опросы. Сбор количественных и качественных данных от участников процесса, включая HR-менеджеров, рекрутеров и кандидатов.

– Интервью. Проведение структурированных либо других интервью с ключевыми заинтересованными сторонами для глубокого понимания процессов и возможных проблем.

– Анализ документации. Изучение внутренних документов и отчетов о подборе и отборе персонала.

3. Анализ данных. Для анализа собранных данных можно использовать:

– Статистический анализ. Применение статистических методов для обработки количественных данных, таких как оценка эффективности отдельных этапов подбора или сравнение показателей удовлетворенности кандидатов.

– Тематический анализ. Применение качественных методов для анализа ответов на открытые вопросы, интервью и других текстовых данных.

4. Внедрение улучшений. На основе анализа данных разрабатываются рекомендации для улучшения процессов подбора и отбора персонала. Это может включать:

– Внедрение новых технологий для улучшения отслеживания и анализа данных.

– Пересмотр стандартных процедур интервьюирования и оценки кандидатов.

– Обучение и развитие навыков рекрутеров для повышения их компетентности и эффективности.

5. Мониторинг и контроль. Последним этапом является мониторинг реализации рекомендованных изменений и оценка их эффективности через периодические обзоры и последующие исследования.

Такой комплексный подход позволяет не только выявить сильные и слабые стороны существующих методик подбора и отбора персонала, но и обеспечить их непрерывное совершенствование в соответствии с меняющимися требованиями и условиями внешней среды [11, с. 101].

Вот основные причины, по которым исследование процессов подбора и отбора персонала является критически важным для любой организации:

1. Повышение качества найма. Исследования помогают выявить наиболее эффективные методы и инструменты для привлечения и отбора кандидатов, что напрямую влияет на качество новых сотрудников. Лучший подбор персонала уменьшает риск ошибок при найме, снижает текучку кадров и повышает общую продуктивность организации.

2. Оптимизация затрат на набор персонала. Тщательный анализ процессов позволяет определить наиболее затратные этапы и предложить способы их оптимизации. Это может включать в себя автоматизацию некоторых процессов, использование более эффективных каналов поиска кандидатов или пересмотр процедур отбора.

3. Соответствие корпоративной культуре и ценностям. Исследования помогают адаптировать методы подбора таким образом, чтобы новые сотрудники не только обладали необходимыми навыками, но и разделяли корпоративные ценности и культуру компании. Это способствует более эффективной интеграции новичков и укреплению корпоративной культуры.

4. Улучшение управленческих решений. Исследование дает руководству объективные данные для принятия обоснованных решений в области управления персоналом. Это включает в себя стратегии развития кадров, планирование потребностей в персонале и прогнозирование требований к навыкам.

5. Улучшение внутренней справедливости и прозрачности. Наличие четко определенных и прозрачных критериев и процессов отбора способствует справедливости в оценке кандидатов и уменьшает риски дискриминации.

6. Соответствие законодательным и регуляторным требованиям. Регулярное исследование процессов помогает удостовериться, что методы отбора соответствуют действующему законодательству в области трудовых отношений и управления персоналом [2, с. 115].

Таким образом, исследования процессов подбора и отбора персонала не только улучшают непосредственные результаты найма, но и оказывают стратегическое влияние на весь бизнес, способствуя его развитию и устойчивости.

### **Список литературы**

1. Ансимова А.В. Психологические тесты как инструмент отбора персонала // Научный альманах. - 2017. - № 2-2(28). – С. 374-377.

2. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. - Москва: Центр, 1998. – с. 160.

3. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2023. – с. 524.

4. Кирьянова Е.С. Тесленко И.Б. Процесс разработки и этапы формирования стратегии управления персоналом// Достижения Вузовской науки. – Пенза -2020. - с. 106-109.
5. Климина К., Латыпова З.И. Методы отбора персонала, и характеристика // Экономика и социум. - 2015. - № 2-5(15) – с. 776-778.
6. Коргина О.А., Социально-психологические технологии в управлении персоналом организации. – СПб.: Вестник Академии знаний, 2022. – № 48(1). – С. 125-132.
7. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров. // Управление персоналом - 1998. - № 11 – с .30-35.
8. Тарасов В.К. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров. - М.: Ленинград, 1989. – с. 367.
9. Туманов М.Д. Кадровая политика как деятельность по созданию трудового коллектива // Молодежь и наука. – 2017. – № 1. – с. 97.
10. Филкина Л.Ю. Роль и факторы формирования социально-психологического климата в организации // Молодежь и наука. - 2016. - № 2 - с. 95.
11. Чижов Н.А. Кадровые технологии. - М.: Экзамен, 2000. – с. 350.

© Коноплев Ю.Н.

## РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Коньков Павел Александрович**

магистрант

Научный руководитель: **Марущак Илья Иванович**

кандидат экономических наук, доцент

АНОВО «Московский международный университет»

**Аннотация:** В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки маркетинговой стратегии организации в современных условиях цифровизации и глобальной конкуренции. На примере деятельности одной компании проанализированы особенности построения маркетинговой стратегии на промышленном рынке. Определены ключевые этапы разработки стратегии, раскрыты методы анализа внешней и внутренней среды, рассмотрены современные подходы к стратегическому маркетингу, включая цифровые инструменты, клиентскую аналитику и концепцию устойчивого развития. Обоснована необходимость интеграции маркетинговой стратегии в общую систему стратегического управления организацией. На основе проведённого анализа предложены направления совершенствования маркетинговой политики компании, ориентированные на повышение конкурентоспособности и устойчивое развитие бизнеса.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, стратегический маркетинг, промышленный рынок, конкурентоспособность, цифровизация, позиционирование, SWOT-анализ, устойчивое развитие, стратегическое управление.

## DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S MARKETING STRATEGY

**Konkov Pavel Alexandrovich**

Scientific advisor: **Marushchak Ilya Ivanovich**

**Abstract:** The article discusses the theoretical and practical aspects of developing an organization's marketing strategy in modern conditions of digitalization and global competition. Using the example of one company's activities, the features of developing a marketing strategy in the industrial market are analyzed.

The key stages of strategy development are identified, methods of analyzing the external and internal environment are disclosed, modern approaches to strategic marketing, including digital tools, customer analytics and the concept of sustainable development, are considered. The necessity of integrating the marketing strategy into the overall strategic management system of the organization is substantiated. Based on the analysis, the directions of improving the company's marketing policy are proposed, focused on increasing competitiveness and sustainable business development.

**Key words:** marketing strategy, strategic marketing, industrial market, competitiveness, digitalization, positioning, SWOT analysis, sustainable development, strategic management.

Современная маркетинговая деятельность организаций находится под влиянием стремительных изменений внешней среды: цифровизации коммуникаций, трансформации потребительского поведения, роста глобальной конкуренции и устойчивого смещения акцента на ценность бренда и клиентский опыт. В условиях перехода к экономике знаний маркетинговая стратегия становится ключевым инструментом стратегического управления, обеспечивающим адаптацию предприятия к изменениям рынка и достижение долгосрочных целей [1, с. 27]. Разработка маркетинговой стратегии требует системного подхода, включающего комплексное исследование рыночной среды, анализ конкурентных преимуществ, формирование позиционирования и выбор инструментов маркетингового воздействия.

Компания, которая рассматривается для примера, представляет собой российское подразделение международного концерна, входящего в один из мировых лидеров по производству, специализирующегося на производстве и поставках строительной и промышленной техники. Компания работает на российском рынке с 2007 года и занимает устойчивые позиции в сегменте тяжёлой спецтехники. Особенностью рынка, на котором функционирует предприятие, является высокая конкуренция со стороны мировых известных брендов, а также растущее давление со стороны отечественных производителей. В этих условиях эффективная маркетинговая стратегия становится основным фактором обеспечения конкурентных преимуществ и роста рыночной доли [2, с. 51].

Теоретической основой разработки маркетинговой стратегии выступают концепции стратегического маркетинга, разработанные Ф. Котлером, М. Портером, Ж.-Ж. Ламбенем и другими исследователями. В классическом понимании маркетинговая стратегия представляет собой долгосрочную модель действий, направленную на достижение конкурентных преимуществ посредством оптимального использования маркетинговых ресурсов и адаптации к изменениям рыночной среды [3, с. 78]. В современных условиях к этой модели добавляются элементы цифрового маркетинга, анализа больших данных (Big Data) и омниканального взаимодействия с клиентами, что позволяет более точно прогнозировать спрос и персонализировать маркетинговые коммуникации [4, с. 133].

Разработка маркетинговой стратегии начинается с анализа внешней среды, который позволяет выявить возможности и угрозы. Для исследуемой компании ключевыми факторами внешней среды являются динамика строительной отрасли, государственная политика импортозамещения, колебания валютных курсов и технологические тенденции. Так, цифровизация производственных процессов и внедрение технологий «умной техники» создают новые возможности для расширения ассортимента и предложения сервисных решений [5, с. 47]. Вместе с тем, высокая волатильность российского рынка и зависимость от импорта комплектующих формируют риски, требующие стратегической адаптации.

Важным этапом является анализ внутренней среды предприятия, включающий оценку ресурсов, компетенций, маркетингового потенциала и организационной культуры. В организации наблюдается развитая дилерская сеть, высокий уровень технической поддержки и сервисного обслуживания, что формирует устойчивую клиентскую базу. Однако существуют проблемы в области цифрового маркетинга, а также недостаточная интеграция маркетинговой аналитики с общей системой управления продажами [6, с. 103].

Методологической основой формирования стратегии выступает SWOT-анализ, позволяющий выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды. По результатам анализа, к сильным сторонам исследуемой компании относятся высокий уровень технической компетенции, известность бренда и развитая сеть поставок. Слабые стороны — недостаточная гибкость ценовой политики и ограниченность цифровых коммуникационных каналов. Среди возможностей

выделяются расширение ассортимента за счёт новых моделей техники и развитие онлайн-платформ для взаимодействия с клиентами. Угрозами являются рост конкуренции, логистические ограничения и снижение инвестиционной активности в строительной отрасли [7, с. 92].

Современные подходы к маркетинговому стратегированию базируются на концепции ценностно-ориентированного маркетинга (Value-Based Marketing), предполагающего ориентацию не только на прибыль, но и на создание ценности для клиентов, партнёров и общества. Эта модель тесно связана с концепцией устойчивого развития, где социальная ответственность, экологическая безопасность и инновационность рассматриваются как элементы конкурентной стратегии [8, с. 176]. Для компании мирового бренда это особенно актуально, так как материнская корпорация организации активно реализует ESG-политику и программы «зелёного» инжиниринга.

Одним из ключевых направлений совершенствования маркетинговой стратегии предприятия является переход к цифровым инструментам продвижения. Использование CRM-систем, контент-маркетинга, социальных сетей, аналитических платформ и автоматизации маркетинговых процессов (MarTech) позволяет повысить точность таргетинга и эффективность коммуникаций [9, с. 118]. Например, внедрение системы аналитики клиентских данных даёт возможность сегментировать клиентов по поведенческим моделям, а также прогнозировать их потребности в сервисном обслуживании. В рамках новой стратегии исследуемая компания планирует внедрить комплексную систему цифрового маркетинга, включающую автоматизированные рассылки, персонализированные предложения и интерактивные онлайн-площадки для демонстрации техники.

Существенную роль в маркетинговой стратегии играет позиционирование бренда. В современных условиях рынок строительной техники требует акцента не только на технические характеристики, но и на ценности, связанные с надёжностью, инновационностью и экологичностью продукции [10, с. 64]. Позиционирование исследуемой компании строится вокруг концепции «устойчивой эффективности» (Sustainable Efficiency), которая объединяет технологические инновации, экологическую ответственность и высокое качество обслуживания. Это позиционирование позволяет компании дифференцироваться от конкурентов и формировать лояльность клиентов.

Для повышения эффективности стратегии необходимо также развитие партнёрских сетей и корпоративных коммуникаций. Важное значение имеет взаимодействие с дилерами и поставщиками, построенное на принципах совместного планирования и обмена данными. В рамках партнёрской программы компания внедряет элементы совместного маркетинга (co-branding, co-promotion), что усиливает рыночное присутствие и оптимизирует расходы.

Реализация маркетинговой стратегии требует системной интеграции с другими функциональными стратегиями компании — производственной, финансовой, инновационной. В этом контексте особое значение приобретает маркетинг как элемент стратегического управления, направленный на синхронизацию всех уровней планирования и обеспечение стратегической устойчивости предприятия. Стратегический маркетинг становится инструментом долгосрочного позиционирования, позволяющим адаптироваться к изменениям внешней среды и укреплять конкурентные позиции.

Таким образом, маркетинговая стратегия предприятия должна быть гибкой, подкреплённой в цифровом контексте и ориентированной на ценности клиента. Опыт существующих организаций показывает, что сочетание классических инструментов стратегического анализа с современными цифровыми технологиями позволяет сформировать эффективную систему маркетингового управления. В перспективе компания должна развивать направления маркетинговой аналитики, автоматизации процессов, укрепления бренда и интеграции принципов устойчивого развития. Только комплексная стратегия, объединяющая инновации, социальную ответственность и клиентоориентированность, может обеспечить стабильное развитие компании в условиях глобальной конкуренции [4, с. 139].

### **Список литературы**

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение и контроль. — М.: Вильямс, 2022. — 912 с.
2. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. — СПб. : Питер, 2021. — 640 с.
3. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблицер, 2022. — 454 с.

4. Колосова Д.М. Кузьмин К.А. Лебедь В.Е. Основы цифрового маркетинга: Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — №11-1(93). — 191-194 с.
5. Кирьянова Е.С. Тесленко И.Б. Процесс разработки и этапы формирования стратегии управления персоналом// Достижения Вузовской науки. – Пенза -2020. - с. 106-109.
6. Власов, В.Б. Нерозина С.Ю. Основы маркетинга // Воронеж: Учебное пособие. — 2021. — 70 с.
7. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2023. – с. 524.
8. Черников В.И. Веретено А.А. Бренд и брендинг: вопросы теории и репрезентации — СПб: Вестник СПб Университета. Менеджмент, 2019. Том 1. — № 2 — С.145-174.
9. Мищенко Т.Л. Маркетинговые стратегии в потребительской кооперации — Красноярск: Наука. 2019. Том 8. — № 5. — 302 с.
10. Кудряшов, В.С. Стратегическое управление организацией в условиях кризисной ситуации. — М.: В центре экономики, 2022. — Том 3 — № 2. — 72-78 с.

© Коньков П.А.

**СЕКЦИЯ  
ЭКОНОМИКА  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

DOI 10.46916/02032026-978-5-00276-019-0

## **МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС КАК ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Петрова Раушания Рашитовна**

к.б.н.,

студент 3 курса магистратуры

(направление подготовки – 38.04.04 «Государственное  
и муниципальное управление»)

Ивановский филиал РАНХиГС

**Аннотация:** В статье обосновывается ключевая роль субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в инновационном развитии национальной экономики. Проведен анализ критериев отнесения к МСП и мер государственной поддержки на федеральном и региональном уровнях, с фокусом на малые инновационные предприятия (МИП). МСП, будучи естественной средой для генерации и внедрения инноваций, представляет собой стратегически важный объект государственного управления, требующий целенаправленной и системной поддержки для обеспечения технологического суверенитета и устойчивого экономического роста России.

**Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство (МСП), инновации, малые инновационные предприятия (МИП), государственная поддержка, научно-технологическое развитие, национальные проекты.

## **SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AS A BASIS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**Petrova Raushaniya Rashitovna**

**Abstract:** This article supposed the key role of small and medium enterprises (SMEs) in the innovative development of the national economy. An analysis of the criteria for classifying SMEs and government support measures at the federal and regional levels is provided, with a focus on small innovative enterprises (SIEs). SMEs, as a natural environment for the generation and implementation of innovation, represent a strategically important element of public administration, requiring

targeted and systematic support to ensure Russia's technological sovereignty and sustainable economic growth.

**Key words:** small and medium-sized enterprises (SMEs), innovation, small innovative enterprises (SIE), government support, scientific and technological development, national projects.

### **Введение**

Экономическое развитие и конкурентоспособность России зависит от научно-технического прогресса и активности в сфере инноваций. Основным сектором, определяющим темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта является малый и средний бизнес, так как именно данный вид бизнеса является естественной средой для развития инновационных процессов, именно здесь зарождается основная движущая сила для генерации инновационных инициатив [1]. В настоящее время инновационное предпринимательство расширяет сферу своей деятельности, о чем свидетельствует опыт, как Московской области, так и некоторых других регионов Российской Федерации.

В развитых экономиках именно малый бизнес является основным поставщиком технологических разработок в экономике. Однако в России доля малого и среднего бизнеса в ВВП примерно в два раза меньше, чем в США и странах Европы. По данным Росстата, доля малого и среднего предпринимательства в экономике РФ в 2021 году составила около 20,3%, а в 2022 г. – 21%, прирост показателей небольшой. В то время как, в США и Германии на долю малого и среднего бизнеса приходится более 50% ВВП, во Франции 55–62%, в странах Азии до 60%. При этом, если в качестве показателя использовать уровень дохода на душу населения, то можно отметить, что в странах с низким уровнем малые и средние предприятия предоставляют около 30% рабочих мест и 62% в странах с высоким уровнем доходов [2, с. 306]. Особенно следует отметить ситуацию в США: малый и средний бизнес обеспечивает свыше половины всех рабочих мест, функционирующих в некоммерческом секторе страны [3, с. 306], в ЕС – 70% [4], Японии – 71,7% [5, с. 177], в странах Азии – до 80% [6].

В условиях глобальной технологической конкуренции и санкционного давления экономическое развитие Российской Федерации напрямую зависит от

способности к научно-техническому прорыву и активизации инновационных процессов. Несмотря на определяющую роль крупных корпораций и государственных научных центров в формировании технологического облика страны, именно малый и средний бизнес выступает естественной и наиболее динамичной средой для генерации, тестирования и внедрения инновационных решений [1]. МСП, обладая гибкостью, высокой адаптивностью и ориентацией на узкие рыночные ниши, становится основным проводником инноваций, создавая перспективные точки экономического роста.

Целью данной статьи является оценка эффективности государственной поддержки МСП и выявление ключевых направлений ее совершенствования как основы инновационного и технологического развития экономики Российской Федерации.

#### ***МСП в Российской Федерации***

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [7] одной из приоритетных целей развития нашей страны до 2030 года является «успешное предпринимательство». По данным Правительства РФ достижение этой национальной цели к 2030 году отражает показатель «численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей». По данным Минэкономразвития РФ количество занятых в области малого и среднего предпринимательства за 2023 год составило 31,276 млн. человек [8]. Несомненно, то, что потенциал для роста очень большой. Именно на этом этапе на первый план выходит формирование комплекса мер поддержки, часть которых реализуются в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Правовые основы отнесения хозяйствующих субъектов к категории МСП закреплены в Федеральном законе № 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [9]. Ключевыми критериями являются численность работников и годовой доход (Табл. 1). Автоматическое формирование Единого реестра субъектов МСП Федеральной налоговой службой обеспечивает прозрачность и актуальность данных.

**Таблица 1**

**Критерии отнесения предприятия к субъектам МСП в РФ**

Критерий	Микропред- приятие	Малое предприятие	Среднее предприятие
<b>Годовой доход</b>	До 120 млн. руб.	До 800 млн. руб.	До 2 млрд. руб.
<b>Среднесписоч- ная численность работников</b>	До 15 чел.	16–100 чел.	101–250 чел.

По данным Минэкономразвития России, несмотря на внешние вызовы, сектор МСП демонстрирует рост: численность занятых в 2023 году составила 31,3 млн. человек, а количество субъектов МСП увеличилось до 6,35 млн., прибавив 5,9% по сравнению с 2022 годом [8]. Однако структурный анализ показывает преобладание традиционных сфер: почти половина вновь созданных в 2024 году предприятий занята в торговле (38,2%), транспорте (7,8%) и строительстве (5,9%). Доля МСП в ВВП России остается на уровне 21% (2022 г.), что существенно ниже показателей развитых экономик (50-60% ВВП) [4, 2, 3].

Осознавая стратегическую важность сектора малого и среднего предпринимательства, государство выстраивает комплексную систему его поддержки. Базовым документом является Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [10], который актуализирует долгосрочные приоритеты. Ключевые цели развития заданы Указом Президента от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года» [7], где «успешное предпринимательство» названо одним из приоритетов. Реализация этих целей с 2025 года ведется в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» (ранее «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»).

По итогам 2024 года меры поддержки включали: кредитование субъектов МСП на сумму 257,7 млрд. рублей; консультационную помощь 140,76 тыс.

начинающих предпринимателей через центры «Мой бизнес»; выдачу грантов более чем 12 тыс. молодым предпринимателям на общую сумму свыше 5,1 млрд. рублей [8]. На региональном уровне реализуется 255 региональных проектов в 89 субъектах Российской Федерации, обеспечивая географическое распределение мер поддержки и адаптацию к местным условиям развития предпринимательства.

### ***Малые инновационные предприятия (МИП) как драйвер технологического развития***

Малый инновационный бизнес (МИП) представляет собой особую категорию МСП, деятельность которой направлена на создание и коммерциализацию новых технологий, продуктов или услуг. Помимо общих критериев МСП, к МИП часто предъявляются дополнительные требования, такие как соответствие приоритетным направлениям науки и техники или наличие конкретных результатов инновационной деятельности (патенты, опытные образцы, программное обеспечение) [11].

Исторически в развитых странах (США, страны ЕС) именно малый бизнес выступает основным поставщиком прорывных технологических разработок, действуя в симбиозе с крупными корпорациями и университетскими исследовательскими центрами. В России потенциал МИП также признан ключевым для импортозамещения, технологического суверенитета и диверсификации экономики. МИПы занимаются глубоким анализом нишевых рынков, быстро экспериментируют и адаптируют научные идеи к коммерческим запросам, выступая связующим звеном между фундаментальной наукой и реальным сектором экономики [12].

### ***Меры поддержки МИП в РФ и Московской области***

Правовую базу поддержки инновационной деятельности формирует ряд документов, среди которых основой является Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [9], который задает рамки для всех уровней власти и Стратегия развития МСП до 2030 года, утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 02.06.2016 N 1083-р [13]. Поддержка МИП оказывается на федеральном, региональном и муниципальном уровнях через комплекс мер, закрепленных в законодательстве и реализуемых уполномоченными институтами развития.

На федеральном уровне поддержка МИП осуществляется через институты развития, которые предоставляют гранты, венчурное финанси-

рование, займы на льготных условиях. Например, Фонд содействия инновациям реализует программу «Старт», направленную на поддержку МИП, которые разрабатывают производство новых изделий, технологий на начальной стадии развития и имеющих высокий потенциал коммерциализации.

Московская область, обладая значительным научно-техническим и человеческим капиталом, а также высокой концентрацией спроса, выстроила одну из наиболее развитых региональных систем поддержки МСП, адаптированную под задачи инновационного развития. Ключевым оператором является Министерство инвестиций, промышленности и науки Московской области и подведомственные ему структуры, такие как Фонд развития промышленности и инфраструктуры Подмосковья.

Государственная программа Московской области «Предпринимательство Подмосковья» [14], в рамках которой действует подпрограмма по развитию МСП, позволяет реализовать на территории МО региональные инструменты поддержки МИП, среди которых как финансовые, имущественные меры, так и инфраструктурная поддержка:

- Целевые субсидии в виде компенсации затрат на НИОКР, на реализацию инновационных проектов, приобретение высокотехнологичного оборудования,
- Гарантийные механизмы, в результате реализации которых Федеральная корпорация МСП и региональные гарантийные фонды предоставляют поручительства по банковским кредитам, снижая требования к залогоу.
- Льготное кредитование через уполномоченные банки и лизинговые компании.

Имущественная поддержка реализуется также путем предоставления в аренду государственного и муниципального имущества (в т.ч. земельных участков) по льготным ставкам, часто через инжиниринговые центры и промышленные парки.

Инфраструктурная поддержка реализуется через создание и активное развитие технопарков, промышленных парков, бизнес-инкубаторов, инновационно-технологических центров (например, «Сколково»), развитие центров «Мой бизнес» как единых окон доступа к мерам поддержки.

Помимо этого, в Московской области реализуются акселерационные и образовательные программы совместно с ведущими вузами (МГУ, МФТИ,

МИФИ) и корпорациями. Программы нацелены на коммерциализацию разработок, поиск инвесторов, развитие предпринимательских компетенций. Происходит стимулирование кооперации между МИП, крупными промышленными предприятиями области и научными организациями. Такая многоуровневая система позволяет снизить риски, характерные для инновационной деятельности, и способствует превращению научных идей в конкурентоспособные товары.

Но нельзя не отметить и слабые стороны, такие как недостаточно осведомленность предпринимателей о полном спектре доступных мер. Помимо этого, сохраняются сложности при получении субсидий, налицо кадровый дефицит, когда высокотехнологичным МИП нередко не хватает специалистов, сочетающих глубокие технические знания с предпринимательскими и управленческими навыками.

Таким образом, система поддержки МИП в РФ представляет собой развивающийся многоуровневый конструктор, сочетающий универсальные финансовые инструменты и специализированные инновационные механизмы. Московская область демонстрирует пример активной региональной политики, нацеленной на создание плотной инновационной экосистемы через концентрацию инфраструктуры, целевое субсидирование НИОКР и стимулирование кластерного взаимодействия. Дальнейшее повышение эффективности этой системы видится в усилении координации между федеральными и региональными институтами, развитии венчурного финансирования, снижении административной нагрузки и персонификации программ поддержки под специфику различных технологических укладов. Успешность поддержки МИП в конечном итоге определяется не объемом выделенных средств, а их способностью генерировать устойчивые, коммерчески успешные и конкурентоспособные на глобальном рынке технологические компании.

### ***Выводы***

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. МСП является основой инновационного развития экономики России. Его гибкость, клиентоориентированность и способность к быстрому освоению новых ниш делают его главным генератором и проводником инноваций, без которого невозможно эффективное функционирование даже крупнейших корпораций и научных центров.

2. Сектор МСП, и особенно МИП, представляет собой стратегически важный объект государственного управления. Устойчивый рост экономики, достижение технологического суверенитета и выполнение национальных целей развития напрямую зависят от состояния и инновационной активности этого сектора.

3. Несмотря на положительную динамику количественных показателей и развитие системы мер поддержки (нацпроекты, институты развития, региональные программы), доля МСП в ВВП и его инновационная составляющая остаются недостаточными по сравнению с уровнем развитых стран.

4. Для раскрытия полного потенциала МСП как основы инновационного развития необходимо дальнейшее совершенствование государственной политики. Приоритетами должны стать: усиление финансовой и инфраструктурной поддержки именно инновационно-технологических МСП, упрощение механизмов кооперации с наукой и крупным бизнесом, а также создание благоприятных регуляторных условий для коммерциализации разработок. Только при таком системном подходе малый и средний бизнес сможет в полной мере реализовать свою роль драйвера технологического прорыва и устойчивого экономического роста Российской Федерации.

### **Список литературы**

1. Гретченко А.А. Формирование национальной инновационной системы России — стратегический приоритет экономического развития // Проблемы современной экономики. 2011, N 2 (38), С. 16-20.

2. Иванов, Я.Е. Зарубежный опыт инновационного развития малого бизнеса // Молодой ученый. 2013. № 12 (59). С. 306-308. URL: <https://moluch.ru/archive/59/8018>.

3. Грибовский А.В., Ушакова С.Е. Механизмы государственной поддержки малого инновационного бизнеса за рубежом // Управление наукой и наукометрия. 2014, Том 9, выпуск 2, С. 205-221.

4. European Commission Eurostat. Small and medium-sized enterprises. URL: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises) (дата обращения 10.11.2024).
5. Финк Т.А. Малый и средний бизнес: зарубежный опыт развития // Молодой ученый. 2012. № 4 (39). С. 177-181.
6. Оганян А.Р. Зарубежный опыт и российская практика интеграции экономики в мировое хозяйство путем развития предприятий малого бизнеса: Автореф. дис. канд. эконом. наук. М., 2011.
7. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_380244/95306fd63-c6d78809f4ae93a22b776b264fcb0d7/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380244/95306fd63-c6d78809f4ae93a22b776b264fcb0d7/) (дата обращения 28.01.2025).
8. Развитие сектора МСП. URL: [https://economy.gov.ru/material/departments/d13/razvitie\\_sektora\\_msp/](https://economy.gov.ru/material/departments/d13/razvitie_sektora_msp/) (дата обращения 19.02.2026).
9. Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения 28.01.2025).
10. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения 28.01.2025).
11. Абрамов М.А. Государственная поддержка инновационной активности малого бизнеса URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/365111635> (дата обращения 10.11.2024).
12. Малюгина А.А. Опыт государственной поддержки малого и среднего бизнеса во Франции: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.14; [Место защиты: Финансовый ун-т при Правительстве РФ]. 2012. 191 с.
13. Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 N 1083-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» (вместе с «Планом мероприятий («дорожной картой») по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на

период до 2030 года»). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_199462/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199462/) (дата обращения 28.01.2025).

14. Постановление Правительства Московской области от 01.08.2023 № 585-ПП «О внесении изменений в государственную программу Московской области «Предпринимательство Подмосковья» на 2023-2027 годы». URL: <https://mosreg.ru/dokumenty/normotvorchestvo/prinyato-pravitelstvom/postanovleniya-pmo/01-08-2023-15-07-07-postanovlenie-pravitelstva-moskovskoy-oblasti-ot> (дата обращения 28.01.2025).

© Петрова Р.Р.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗВИТИЯ И ЭФФЕКТИВНОГО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА  
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Гладкова Маргарита Владимировна**

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления

**Деева Юлия Александровна**

магистрант

АНОВО «Московский международный университет»

**Аннотация:** В статье рассматриваются сущность человеческого капитала, методы оценки и направления развития человеческого капитала.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, оценка человеческого капитала, развитие человеческого капитала, обучение, мотивация.

**IMPROVING THE DEVELOPMENT AND EFFECTIVE USE  
OF HUMAN CAPITAL AT THE ENTERPRISE**

**Gladkova Margarita Vladimirovna**

**Deeva Yulia Alexandrovna**

**Abstract:** This article examines the essence of human capital, assessment methods, and development trends.

**Key words:** human capital, human capital assessment, human capital development, training, motivation.

В современной экономике человеческий капитал занимает центральное место, становясь ключевым ресурсом для развития как отдельных предприятий,

так и экономики страны в целом. Важность инвестирования в развитие человеческого капитала не может быть переоценена, поскольку именно инвестиции в образование, здоровье, навыки и компетенции сотрудников способствуют повышению их производительности и общего благосостояния [5, с. 53].

Элементы человеческого капитала относятся к ресурсам, знаниям, навыкам, способностям и другим качествам, которые люди приносят на работу и которые способствуют производству товаров и услуг. Они могут быть классифицированы следующим образом (рисунок 1).

Эти элементы вместе формируют основу человеческого капитала организации или страны и играют ключевую роль в экономическом развитии и конкурентоспособности.

В рамках систематического анализа, человеческий капитал рассматривается как важная экономическая категория, отражающая совокупность взаимоотношений между индивидами, их сообществами и государственными институтами. Эти отношения складываются в процессе формирования и применения комплекса умений, знаний, здоровья, мотиваций и способностей человека, направленных на участие в процессах общественного воспроизводства. Вклад индивида в эти процессы, обусловленный его высокой производительностью, способствует увеличению доходов и, соответственно, экономическому развитию.

Понятие «человеческий капитал» охватывает сложную структуру взаимодействий в сферах производства и потребления, подчеркивая их важность для развития человеческих ресурсов. Это единство является ключевым фактором в процессе становления и развития человеческого капитала, поскольку производственная деятельность и потребление ресурсов тесно связаны с улучшением квалификации, здоровья и общего уровня развития личности [10, с. 122].



**Рис. 1. Элементы человеческого капитала [4, с. 168]**

В центре формирования человеческого капитала находится индивидум, чьи производительные способности развиваются через целенаправленные инвестиции. Такие инвестиции могут быть представлены как финансовыми вливаниями и ресурсными активами, так и различными формами деятельности, направленными на приобретение новых знаний и навыков. Этот процесс не только способствует росту экономической эффективности на уровне отдельных субъектов, но и оказывает существенное влияние на экономическое развитие общества в целом.

Инвестиции в человеческий капитал, представляющие собой вложения финансовых средств и других ресурсов, а также разнообразные виды активностей, играют ключевую роль в процессе его формирования. Такие инвестиции направлены на развитие личных способностей и, как следствие,

способствуют увеличению производительности труда индивида. Эти затраты могут быть выражены как в денежной, так и в иной форме, причем их основная цель - обеспечение будущего роста доходов человека.

Человеческие ресурсы, являясь предметом подобных инвестиций, оцениваются как в количественном (численность населения, процентное соотношение занятых в полезном труде, объем отработанных часов), так и в качественном аспекте (уровень квалификации, знания и прочие характеристики, влияющие на личную эффективность и повышение производительности) [1, с. 15].

Развитие человеческого капитала – ключевой фактор, определяющий долгосрочную устойчивость и прогресс любой экономики. Это многоуровневый процесс, требующий глубокого и всестороннего подхода. Основные направления его развития включают следующие аспекты:

1. Комплексное образование.

Образование лежит в основе развития человеческого капитала, начиная от дошкольного воспитания и заканчивая высшим образованием и последующим обучением в течение жизни. Современные образовательные стратегии должны ориентироваться не только на предоставление фундаментальных знаний, но и на развитие критического мышления, творческих способностей и способности к самообучению. Важно внедрять инновационные подходы к обучению, включая цифровые технологии и гибкие формы образовательных программ, чтобы обучение стало доступным в любом возрасте и адаптировалось под индивидуальные потребности.

2. Здоровье и благополучие.

Здоровый образ жизни и доступ к качественным медицинским услугам напрямую влияют на производительность и способность к обучению. Предотвращение заболеваний и продвижение здоровья через образовательные кампании, поддержка физической активности и здорового питания, а также развитие системы здравоохранения, ориентированной на пациента, являются краеугольными камнями укрепления человеческого капитала [7, с. 123].

3. Непрерывное профессиональное развитие

В условиях быстро меняющегося мира технологий и рынка труда ключевую роль играет способность к адаптации и постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков. Системы переподготовки и повышения квалификации, корпоративное обучение, онлайн-курсы и платформы для

самообразования становятся неотъемлемыми элементами карьерного роста и личностного развития.

#### 4. Социальная интеграция и инклюзивность

Разработка мероприятий, направленных на интеграцию маргинализированных групп населения в общество и экономику, важна для полноценного использования потенциала человеческого капитала. Инклюзивное образование, доступ к рынку труда для людей с ограниченными возможностями, программы поддержки мигрантов и меньшинств могут значительно увеличить общую производительность и социальную гармонию [2, с. 104].

#### 5. Инновации и технологическое обучение.

Способность к инновациям и освоению новых технологий является важнейшим конкурентным преимуществом в современной экономике. Внедрение образовательных программ, направленных на развитие навыков в области ИТ, искусственного интеллекта, больших данных, робототехники и других передовых технологий, способствует формированию высококвалифицированных специалистов, готовых к вызовам будущего.

#### 6. Экологическое сознание.

Повышение осведомленности о важности устойчивого развития и экологических проблем становится всё более значимым. Включение экологического образования в школьные и вузовские программы, а также разработка специализированных курсов и тренингов для предприятий могут способствовать формированию бережного отношения к ресурсам планеты и стимулированию экологически чистых технологий [6, с. 12].

Развитие человеческого капитала требует целенаправленных усилий со стороны государств, образовательных учреждений, предприятий и самого общества. Интеграция этих направлений в политику развития человеческого капитала может обеспечить устойчивое будущее и высокий уровень жизни для всех слоев населения.

Развитие человеческого капитала на уровне предприятия и государства играет центральную роль в достижении устойчивого экономического роста, повышении конкурентоспособности и улучшении качества жизни населения.

Инвестирование в развитие сотрудников сегодня является критически важным для успеха и роста прибыльности компаний. Это осознание приходит на фоне усиливающейся конкуренции и необходимости постоянного развития

бизнеса. В этом контексте человеческий ресурс выступает как основа для эффективного управления и использования всех ресурсов организации. Вложения в кадровый потенциал стимулируют не только рост прибыли, но и ряд положительных изменений внутри организации: открытие потенциала сотрудников, укрепление командного духа, повышение мотивации и лояльности персонала, а также создание условий для непрерывного управленческого и кадрового обновления.

В рамках анализа стоимости человеческого капитала в организации выделяются две основные методологии, каждая из которых предоставляет свой уникальный взгляд на оценку экономических ресурсов, инвестированных в персонал.

Метод конкурентной оценки подходит для комплексной аналитики, включающей в себя оценку общих издержек на персонал, аналогичных затрат у ведущих конкурентов с учетом сравнимого уровня производственных мощностей. Данный метод учитывает возможные индивидуальные премии для сотрудников, оцениваемые на основании экспертных анализов, предполагаемые затраты на привлечение работника конкурентами. Важными компонентами являются также расчеты потенциального экономического ущерба от потери сотрудника, включая период поиска замены, потерю продуктивности, издержки на обучение нового сотрудника и снижение качества продукции или услуг. Метод оценивает риск потери уникальных знаний, навыков и потенциала, переходящего к конкурентам, а также рассматривает возможные последствия для доли на рынке и конкурентного положения компании [3, с. 114].

Метод расчета прямых затрат является более прямолинейным и наглядным способом определения экономических затрат на персонал, включая непосредственные расходы на заработную плату, налоговые отчисления, обеспечение условий труда, расходы на охрану труда, а также инвестиции в развитие и обучение сотрудников. Этот подход выделяется своей простотой и доступностью для понимания, однако он может не всегда полно отражать объем вложенных в персонал ресурсов, поскольку часть потенциала сотрудников может оставаться не реализованной внутри предприятия.

Оба метода предоставляют ценные инструменты для оценки человеческого капитала, позволяя менеджменту организации формировать комплексное представление о стоимости своего персонала. При этом каждый

метод имеет свои достоинства и ограничения, которые следует учитывать при выборе наиболее подходящего подхода для конкретной ситуации [8, с. 57].

При проведении оценки уровня человеческого капитала перед предприятием стоят задачи:

- проведения первичной оценки характеристик человеческого капитала на предприятии;
- совмещения качественных и количественных оценок характеристик в интегральном показателе;
- учет специфики деятельности предприятия и занимаемой должности;
- разработки направления дальнейшего развития сотрудников [9, с. 212].

Таким образом, управление человеческими ресурсами требует гибкого подхода к выбору методик оценки, учитывающего уникальные потребности и возможности организации. Это предполагает необходимость постоянного совершенствования инструментария HR-аналитики и адаптации лучших практик к условиям конкретного предприятия для обеспечения его конкурентоспособности и устойчивого развития.

### **Список литературы**

1. Артюхов И.П., Горбач Н.А., Лисняк М.А. Человеческий капитал и здоровье: постановка проблемы. // Экономика. – 2008. - № 1(49). - С. 3–9.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: Норма, 2009. – С. 462.
3. Козубаева А.О. Образование как инструмент развития общества на обозримую перспективу. // Наука и информационные технологии, 2016. – 20-22 с.
4. Жабина О.А. Инвестиции в человеческий капитал. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 5. – С. 167–169.
5. Коптаж Г. Непрерывное образование: основные принципы. // Вестник высшей школы. - 1991. - № 6. - С. 53–54.
6. Кириллова Н. Здоровье и долголетие граждан – стратегический капитал страны. // научно-практический журнал. Человек и труд.: Москва. – 2007. – № 3. – С. 17-21.

7. Корчагин Ю.А. Человеческий капитал – основной фактор развития инновационной экономики. – Воронеж.: КОНКОРД, 2014 – № 1 – С. 49-90.
8. Поправко Н.В. Социология образования: учеб. пособие. - Томск: Том. гос. ун-т, 2004. – С. 198.
9. Корчагин Ю.А. Человеческий капитал – основной фактор развития инновационной экономики. – Воронеж.: КОНКОРД, 2014. – № 1– С. 49-90.
10. Сен А. Об этике и экономике. – М.: Наука, 1996. – С. 350.

© Гладкова М.В., Деева Ю.А.

**СЕКЦИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

## **ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Бураев Федор Владимирович**

доцент кафедры юриспруденции

АНОВО «Московский международный университет»,

доцент кафедры теории менеджмента

и бизнес-технологий

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет

имени Г.В. Плеханова»,

доцент кафедры управления

АНОВО «Университет мировых цивилизаций

имени В.В. Жириновского»

**Пухова Евгения Александровна**

магистрант

АНОВО «Московский международный университет»

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию методов оценки человеческого капитала в системе государственного управления. Рассматриваются теоретические основы понятия человеческого капитала, его структура и значение в деятельности государственных органов. Особое внимание уделено существующим подходам к оценке кадрового потенциала, включая количественные и качественные методы, а также инструментам анализа профессиональных и личностных характеристик государственных служащих. Обоснована необходимость комплексной оценки человеческого капитала для повышения эффективности государственного управления и принятия обоснованных управленческих решений в сфере кадровой политики.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, государственное управление, кадровый потенциал, методы оценки, профессиональная компетентность, эффективность персонала, система государственной службы.

## **MAIN METHODS OF ASSESSING HUMAN CAPITAL IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM**

**Buraev Fedor Vladimirovich**

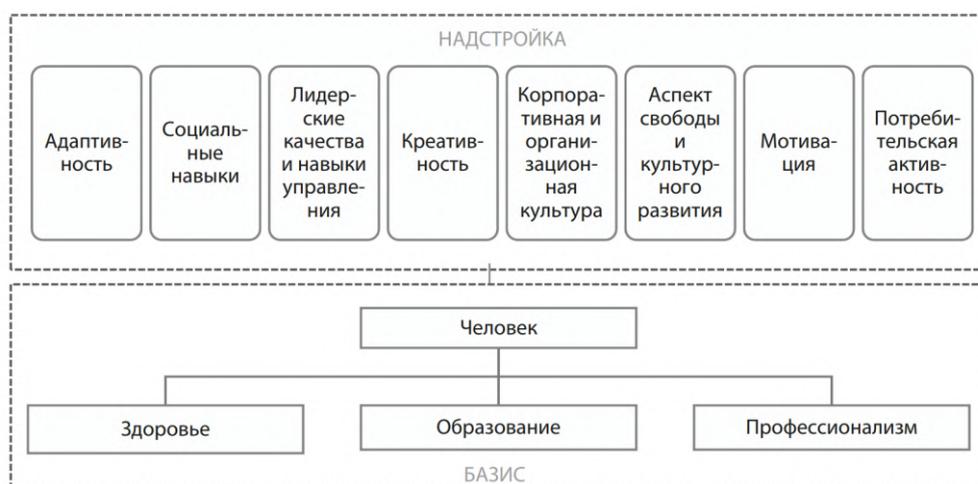
**Pukhova Evgenia Alexandrovna**

**Abstract:** The article is devoted to the study of methods for assessing human capital in the system of public administration. Theoretical foundations of the concept of human capital, its structure, and its significance in the activities of public authorities are considered. Particular attention is paid to existing approaches to assessing personnel potential, including quantitative and qualitative methods, as well as tools for analyzing the professional and personal characteristics of civil servants. The necessity of a comprehensive assessment of human capital is substantiated as a means to improve the efficiency of public administration and support informed decision-making in the field of personnel policy.

**Key words:** human capital, public administration, personnel potential, assessment methods, professional competence, personnel efficiency, civil service system.

Человеческий капитал в сфере государственного управления следует рассматривать как интегрированную совокупность профессиональных знаний, умений, накопленного опыта, деловых и личностных характеристик, а также мотивационных установок сотрудников органов власти. Данный ресурс формирует основу функционирования управленческого аппарата и обеспечивает практическую реализацию государственных полномочий. От уровня его развития, рационального распределения и эффективного использования напрямую зависит качество принимаемых управленческих решений, устойчивость административных процессов и степень удовлетворённости граждан предоставляемыми государственными услугами.

Элементы человеческого капитала приведены на рисунке 1 [4, с. 105].



**Рис. 1. Структурообразующие элементы человеческого капитала**

Основные задачи развития человеческого капитала в системе государственного управления заключаются в следующем:

1. Обеспечение государственных органов профессионально подготовленными, компетентными и дисциплинированными специалистами, способными качественно исполнять возложенные на них полномочия.

2. Формирование стабильного и адаптивного кадрового потенциала, ориентированного на эффективное функционирование в условиях социально-экономических и институциональных изменений.

3. Поддержка реализации стратегических направлений государственной политики посредством использования профессионального, интеллектуального и организационного ресурса персонала.

4. Совершенствование качества управленческой деятельности за счёт систематического повышения квалификации, развития компетенций и обновления профессиональных знаний государственных служащих.

5. Обеспечение институциональной преемственности, сохранения и развития управленческих традиций и организационной культуры в органах власти.

6. Формирование благоприятных условий для усиления мотивации, повышения уровня вовлечённости и создания прозрачных возможностей профессионального и карьерного роста работников государственной службы [6, с.167].

Функциональное содержание человеческого капитала в системе государственного управления раскрывается через совокупность направлений его практической реализации.

1. Производственная функция выражается в обеспечении текущей деятельности органов власти, выполнении административных процедур, подготовке управленческих решений и реализации государственных полномочий в рамках установленных компетенций.

2. Инновационная функция связана с разработкой и внедрением современных управленческих инструментов, совершенствованием организационных механизмов, развитием цифровых технологий и участием в преобразовании институциональной среды.

3. Коммуникативная функция проявляется в обеспечении результативного взаимодействия между различными уровнями публичной власти, координации внутриорганизационных процессов, а также поддержании конструктивного диалога с населением и институтами гражданского общества.

4. Адаптационная функция отражает способность государственных служащих своевременно реагировать на изменения нормативно-правового регулирования, трансформацию управленческих структур и динамику общественных потребностей.

5. Координационная функция предполагает согласование действий структурных подразделений, рациональное распределение полномочий и ответственности, а также обеспечение целостности управленческих процессов.

6. Образовательная функция реализуется через накопление, передачу и воспроизводство профессиональных знаний, развитие наставничества, повышение квалификации работников и формирование кадрового резерва для обеспечения устойчивости системы управления [5, с. 127].

Таким образом, человеческий капитал выполняет в системе государственного управления не только операционные, но и стратегические функции, обеспечивая устойчивость, эффективность и результативность всей управленческой системы.

К числу ключевых характеристик человеческого капитала государственных служащих относятся следующие элементы.

Прежде всего, это совокупность специализированных знаний и профессиональных умений, способность к аналитической обработке информации, развитые коммуникативные навыки и умение учитывать интересы различных социальных групп, включая эмпатийное восприятие общественных запросов.

Важное значение имеют поведенческие качества личности – социальный интеллект, развитое чувство ответственности и служебного долга, стрессоустойчивость, выдержка и способность сохранять работоспособность в условиях повышенной нагрузки.

Существенной чертой выступает интеллектуальная гибкость, позволяющая быстро адаптироваться к изменениям управленческой среды, осваивать новые нормативные требования и применять современные инструменты управления.

Отдельного внимания заслуживает уровень образования и готовность к систематическому профессиональному развитию, включая участие в программах повышения квалификации и непрерывное обновление знаний.

Характеристика человеческого капитала также включает степень развития индивидуальных способностей работника, его профессиональную

мобильность, внутреннюю мотивацию к служебной деятельности и состояние здоровья как фактор устойчивой трудовой активности.

Немаловажным компонентом является совокупность профессиональных знаний, практических навыков и умений, определяющих качество выполнения должностных обязанностей, а также уровень компетентности в рамках закреплённой сферы ответственности.

Дополнительным показателем выступает креативный потенциал служащего, выражающийся в способности предлагать нестандартные решения, участвовать в разработке управленческих инициатив и совершенствовать организационные процессы. [3, с. 39].

Политические, институциональные и правовые предпосылки, складывающиеся на федеральном и региональном уровнях, формируют систему правил и норм, определяющих характер социально-экономического взаимодействия в обществе. В современных условиях государство усиливает внимание к вопросам устойчивого развития человеческого капитала, рассматривая его как ключевой фактор долгосрочного экономического роста и повышения качества государственного управления. Данное направление реализуется посредством совершенствования нормативно-правовой базы, регулирующей права граждан, их социальную защиту и трудовые отношения.

Особая роль государства обусловлена тем, что именно оно создает институциональные условия для накопления и эффективного использования человеческого капитала. Такая ответственность связана с объективными ограничениями рыночного механизма, который не всегда способен обеспечить равный и достаточный доступ к базовым элементам развития личности, прежде всего к системе образования и здравоохранения. В этих сферах государственное регулирование выступает гарантом социальной стабильности и воспроизводства человеческого потенциала.

Рациональное использование человеческого капитала в системе государственного управления требует построения последовательного и взаимосвязанного кадрового цикла. Он охватывает стратегическое и оперативное кадровое планирование, привлечение и отбор кандидатов, их назначение на должности и первичную адаптацию. Существенное значение имеют процедуры оценки результатов деятельности, организация обучения и профессионального развития, а также систематическое измерение эффективности труда.

Неотъемлемой частью кадровой политики являются механизмы материального и нематериального стимулирования, формирование и развитие кадрового резерва, управление карьерной траекторией государственных служащих и обеспечение преемственности управленческих позиций. Важную роль играют поддержание и развитие организационной культуры, рациональная организация труда, ведение кадрового делопроизводства и соблюдение требований охраны труда. Комплексная реализация указанных элементов позволяет обеспечить устойчивость кадровой системы и повысить результативность функционирования органов государственной власти.

Сегодня существует достаточно большое количество подходов к оценке человеческого капитала. Оценка составляющих человеческого капитала происходит на разных уровнях:

- 1) микроуровень – человеческий капитал на индивидуальном уровне и человеческий капитал предприятий и фирм;
- 2) мезоуровень – человеческий капитал крупных корпораций и регионов;
- 3) макроуровень – совокупный человеческий капитал в масштабах национальной экономики (общества);
- 4) мегауровень – объединенный человеческий капитал в глобальном, мировом масштабе.

В настоящее время в научно-исследовательской литературе имеется достаточно много публикаций на тему человеческого капитала, необходимости его развития, как главного условия эффективного развития экономики. В рамках теории человеческого капитала существует определенная связь между уровнем образования, физическим здоровьем, качеством обучения, объемом производственного опыта и заработной платой [7, с. 151].

В современных условиях наблюдается усиление конкурентной среды среди лиц, претендующих на замещение должностей государственной службы, что объективно обуславливает рост требований к уровню подготовки, профессиональной компетентности и личностным качествам кандидатов. Повышенные стандарты отбора отражают стремление органов власти обеспечить более высокий уровень качества человеческого капитала, способного эффективно функционировать в условиях усложнения управленческих процессов.

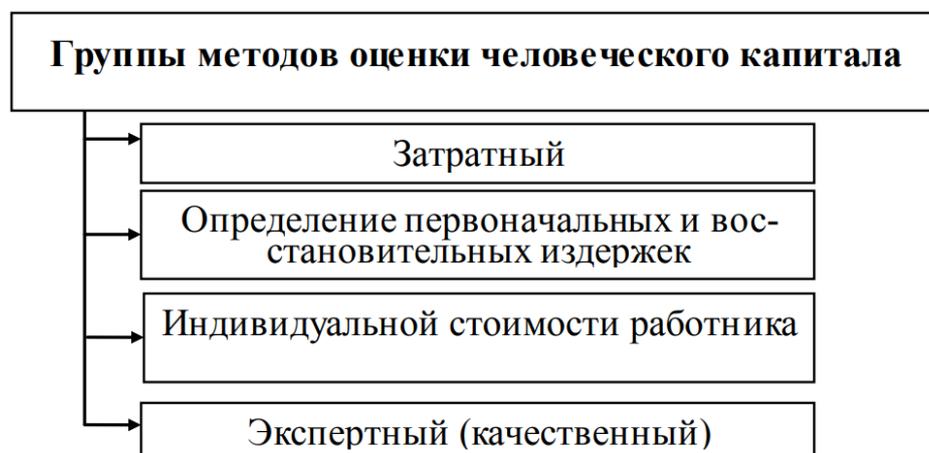
Анализ тенденций научно-технологического развития свидетельствует о том, что именно человеческий капитал становится ключевым источником

экономического роста и институционального обновления. Роль человека в системе общественных отношений трансформируется: он рассматривается не только как исполнитель управленческих решений, но и как носитель знаний, инновационного потенциала и стратегических инициатив.

Указанные изменения определяют необходимость модернизации государственного управления в направлении человекоориентированной модели, ориентированной на развитие социальной сферы, экономики и публичной политики с опорой на инвестиции в качественный человеческий капитал. Особое значение приобретает формирование механизмов стимулирования профессионального развития, поддержки инновационной активности и использования сетевых форм взаимодействия специалистов.

Как и любой иной вид капитала, человеческий капитал нуждается в систематическом воспроизводстве и приумножении. Это достигается через развитие профессиональных и личностных способностей, повышение квалификации, расширение компетенций и укрепление мотивационной составляющей служебной деятельности. Вместе с тем на процессы формирования и развития человеческого капитала воздействует совокупность разнонаправленных факторов - экономических, институциональных, социальных и организационных, способных как стимулировать его рост, так и сдерживать качественное обновление.

Ввиду многообразия существующих методов оценки в специальной литературе их принято подразделять на четыре группы (рисунок 2) [2, с. 150].



**Рис. 2. Группы методов оценки человеческого капитала персонала предприятия**

Методы оценки человеческого капитала на основе подсчета затрат на персонал основываются на стоимостной оценке величины человеческого капитала.

Исходными данными являются три основные группы связанных с персоналом затрат:

- фонд оплаты труда;
- затраты на интеллектуальный капитал – затраты на обучение, переподготовку, повышение квалификации работников, участие в конференциях, затраты на научно-исследовательские работы;
- «капитал здоровья» – затраты предприятия, связанные с поддержанием и восстановлением здоровья и работоспособности персонала (проведение профилактических работ, дополнительное медицинское страхование).

С одной стороны, методы данной группы позволяют выявить и оценить объемы вложений работодателя в свой персонал и соотнести их с отдачей или прибылью, получаемой от деятельности сотрудников. Однако при таком подходе невозможно оценить вклад отдельного работника. Также затруднительным является подсчет самих затрат, так как некоторые виды вложений могут игнорироваться [8, с. 145].

В рамках концептуального подхода «Анализ человеческих ресурсов» используется методика оценки человеческого капитала, основанная на расчёте первоначальных и восстановительных затрат, связанных с персоналом. К первоначальным издержкам относятся расходы, возникающие при привлечении сотрудника в организацию - затраты на подбор, оформление, адаптацию и базовое обучение. Восстановительные издержки охватывают выплаты при увольнении, а также потери, обусловленные снижением результативности труда работника в период, предшествующий его высвобождению.

Ограничением данного подхода является отсутствие учёта текущих затрат на содержание персонала, включая оплату труда и социальные гарантии. Вместе с тем метод позволяет работодателю сопоставить убытки, возникающие вследствие использования недостаточно квалифицированного труда, с расходами на формирование кадрового состава, способного обеспечивать более высокое качество результатов деятельности.

Метод определения индивидуальной стоимости работника ориентирован на оценку его ценности для организации при условии, что сотрудник сохраняет занятость в течение определённого периода. В основе расчёта лежит предполагаемая результативность труда, включающая ожидаемую условную стоимость деятельности и вероятность продолжения работы специалиста в организации. Тем самым формируется прогнозируемый эффект, который работодатель рассчитывает получить от трудовой активности сотрудника до завершения его профессионального взаимодействия с организацией.

Преимущество данного подхода заключается в возможности количественной оценки вклада конкретного работника. Однако его применение затрудняется в отношении должностей, результаты деятельности по которым сложно формализовать и нормировать, например, в сфере проектной работы, аналитической деятельности или творческих профессий.

Экспертный метод оценки человеческого капитала основывается на анализе качественных характеристик персонала. В рамках данного подхода исследуются как индивидуальные параметры отдельного работника - уровень образования, профессиональный стаж, квалификационная категория, так и совокупные характеристики кадрового состава организации, включая половозрастную структуру, распределение по квалификационным уровням и профессиональным направлениям деятельности [1, с. 28].

Данный метод рационально использовать при наличии статистических данных за несколько лет с целью исследования динамики.

При использовании любого из приведенных методов оценка человеческого капитала должна проходить в разрезе отдельных категорий персонала. Классификация рабочих осуществляется по социальным категориям, уровням механизации и автоматизации их труда, профессиям. Разделение групп служащих основывается на уровне занятости на сложных, многопрофильных работах, на специальных работах, на технически простых работах. Руководящий состав определяют по занятости на должностях: функциональных или технических, в общей администрации, связанных с наблюдением и контролем. Для анализа важна также информация о структуре персонала по рабочему стажу, полу, отношению к деятельности.

**Список литературы**

1. Атаманчук Г.В. О взаимосвязях состояния государственного управления и кризисов в социуме // Право и управление. XXI век. – 2014. – № 1(30). – С. 25-33.
2. Герман, М.В., Помулева, Н.С. Человеческий капитал как основной фактор инновационного развития. // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2012. – № 1(17). – С. 149–153.
3. Гриненко, С.В. Показатели уровня развития человеческого капитала как фактора экономического роста. // Проблемы современной науки и образования. – 2016. – № 16. – С. 23-27.
4. Дагаева, Е.А. Внутрикorporативная система обучения как фактор развития человеческого капитала. // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2019. – С. 103–106.
5. Докторович, А.Б. О сохранении и развитии человеческого потенциала. // Пространство и время. – 2011. – № 4 (6). – С. 125–130.
6. Иванова Н.Л. Человеческий капитал муниципального образования: понятие и структура / Н.Л. Иванова, Н.А. Бураншина // Научный вестник Уральской академии государственной службы: Политология, экономика, социология, право. – 2011 – № 4 (17). – С. 160-169.
7. Орлова Е.В. Оценка человеческого капитала предприятия и управление им в условиях цифровой трансформации экономики// Журнал прикладных экономических исследований. Том 20 – 2021. – С. 666-700.
8. Юрьев В.М., Касаева Т.В. Императивы воспроизводства человеческого капитала в России // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 3 (61). – С. 143-148.

© Бураев Ф.В., Пухова Е.А.

УДК 35.073

**ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ И СТАНДАРТОВ  
КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА  
ИВАНОВСКОЙ ОБЛАСТИ ПО ЛЕСНОМУ ХОЗЯЙСТВУ**

**Батова Надежда Николаевна**

студент 3 курса магистратуры  
(направление подготовки – 38.04.04  
«Государственное и муниципальное управление»)

Научный руководитель: **Дамбуева Валерия Юрьевна**

к.соц.н., доцент  
Ивановский филиал РАНХиГС

**Аннотация:** В статье раскрываются организационно-правовые аспекты внедрения принципов и Стандартов клиентоцентричности в деятельность органа исполнительной власти. Автором систематизируются проблемы в исследуемой сфере и разрабатываются рекомендации по их преодолению. В статье доказывается целесообразность усиления процесса внедрения клиентоцентричности в деятельность комитета Ивановской области по лесному хозяйству посредством применения цифровых технологий.

**Ключевые слова:** клиентоцентричность, орган исполнительной власти, стандарты, цифровизация.

**IMPLEMENTATION OF THE PRINCIPLES AND STANDARDS  
OF CLIENT-CENTRICITY IN THE ACTIVITIES OF THE IVANOVO  
REGION FORESTRY COMMITTEE**

**Batova Nadezhda Nikolaevna**

Scientific supervisor: **Dambueva Valeria Yurievna**

**Abstract:** The article reveals the organizational and legal aspects of the introduction of principles and standards of client-centricity in the activities of the executive authority. The author systematizes the problems in the field under study and develops recommendations for overcoming them. The article proves the

expediency of strengthening the process of introducing customer-centricity into the activities of the Ivanovo Region Forestry Committee through the use of digital technologies.

**Key words:** client-centricity, executive authority, standards, digitalization.

В современной России в условиях совершенствования подхода оказания государственных (муниципальных) услуг приобретает актуальность клиентоцентричность. Федеральный проект «Государство для людей» исходит из необходимости повышения удовлетворенности потребностей получателей услуг посредством разработки системы жизненных ситуаций и формирования инновационного перечня государственных услуг.

Комитет Ивановской области по лесному хозяйству с 2023 г. успешно внедряет принципы и Стандарты клиентоцентричности. В подтверждение сказанного укажем, что оценка удовлетворенности внешних клиентов качеством предоставления государственных услуг составила 98%.

Изучим опыт комитета Ивановской области по лесному хозяйству в сфере внедрения принципов и Стандартов клиентоцентричности.

Распоряжением Комитета от 10.11.2023 г. № 43-р «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») комитета Ивановской области по лесному хозяйству по внедрению Стандартов клиентоцентричности» приведена система процессов и инструментов клиентоцентричности [1]. Основным достоинством правового акта является структурирование моделей процессов с учетом пошагового подхода к их реализации в деятельности органа публичной власти; установление ответственных должностных лиц; раскрытие основных составляющих блок-схемы целевой модели. Распоряжением от 10.11.2023 г. № 43-р разработаны реестры процессов в целях утверждения системы жизненных ситуаций; структурирования перечня государственных услуг и определения ее ценности для внешнего клиента.

В комитете Ивановской области по лесному хозяйству в рамках развития клиентоцентричного подхода к государственному управлению уделяется особое внимание вопросам формирования и совершенствования обратной связи с внешними и внутренними клиентами. В частности, Распоряжением Комитета от 19.03.2024 г. № 7-р «Об утверждении документов, предусмотренных планом мероприятий («Дорожной карты») по внедрению Стандартов клиентоцентричности Ивановской области» систематизирован перечень инструментов

оценки удовлетворенности внешних клиентов качеством оказания государственных услуг, качеством рассмотрения обращений и запросов, информационной достаточностью [2]. В 2024 г. Комитетом было инициировано проведение оценки удовлетворенности внешних клиентов, что позволило установить:

– удовлетворенность качеством рассмотрения обращений составила 83%, что обусловлено повторным обращением в орган исполнительной власти. Отметим, что для исследуемого процесса остается проблемой внедрение цифровизации, т.к. основной формой обращений являлись подача письменных или устных обращений, тогда как онлайн-форма обращений была менее реализована;

– удовлетворенность качеством взаимодействия в рамках государственного контроля – 89%;

– удовлетворенность информационной доступностью о деятельности Комитета Ивановской области по лесному хозяйству – 90%, что обусловлено ограниченным использованием внешним клиентом информационных ресурсов (официальный сайт Комитета, реже аккаунт социальной сети «ВКонтакте»).

К достоинству клиентоцентричного подхода к государственному управлению в Комитете Ивановской области по лесному хозяйству следует отнести совершенствование подхода к построению взаимодействию с внешними и внутренними клиентами. Согласно Распоряжению Комитета от 22.04.2024 г. № 15-р «Об утверждении документов, предусмотренных планом мероприятий («Дорожной карты») по внедрению Стандартов клиентоцентричности» система инструментов продуктивного взаимодействия представлена телефонной связью, электронной почтой [3]. Отметим, что Распоряжением систематизированы требования, предъявляемые к поведению государственного гражданского служащего в рамках взаимодействия с клиентами и применению технологии «понятного языка»; отражен порядок взаимодействия в условиях кризисной коммуникации.

Комитетом Ивановской области по лесному хозяйству определен перечень точек взаимодействия с внешними и внутренними клиентами: личное обращение в Комитет; единый портал государственных и муниципальных услуг; общественная приемная в рамках информационного взаимодействия на официальном сайте Комитета; аккаунт социальной сети «ВКонтакте»; электронная почта.

Анализ опыта комитета Ивановской области по внедрению принципов и Стандартов клиентоцентричности, позволил выделить следующие проблемы.

Во-первых, Комитетом в рамках систематизации перечня точек взаимодействия с внешними и внутренними клиентами не используются мессенджеры (например, «Telegram», «МАХ»). Отметим, что Управлением по труду и занятости населения Нижегородской области с внешними и внутренними клиентами успешно применяются мессенджеры, что позволяет повысить удовлетворенность уровнем информационной доступности о деятельности Комитета, в том числе о направленности и итогах внедрения клиентоцентричного подхода.

Во-вторых, комитетом Ивановской области по лесному хозяйству в аккаунте социальной сети «ВКонтакте» раскрываются особенности и характеристики деятельности органа исполнительной власти. Однако, не нашло отражение информации и сведений о клиентоцентричности и ее значении для совершенствования процесса оказания государственных услуг. М.В. Рослякова, доцент кафедры теории управления Ивановского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, обращает внимание на согласованность деятельности органов исполнительной власти по размещению в социальной сети «ВКонтакте» обозначенной выше информации. Так, Марина Валентиновна обращает внимание: «реакция граждан на публикации о клиентоцентричности носит преимущественно негативно-скептический или нейтральный характер, при минимальном количестве позитивно-поддерживающих высказываний» [4, с. 95]. В целях повышения информационной доступности о клиентоцентричности в деятельности комитета Ивановской области по лесному хозяйству целесообразным является размещение сведений и информационных ресурсов на аккаунте социальной сети «ВКонтакте»; развитие открытого коммуникативного взаимодействия между органом исполнительной власти и получателями государственных услуг (внешними клиентами).

Таким образом, совершенствование подхода к внедрению принципов и Стандартов клиентоцентричности в деятельность комитета Ивановской области по лесному хозяйству основано на расширении перечня точек взаимодействия с внешними и внутренними клиентами посредством использования мессенджеров «Telegram», «МАХ»; на раскрытии информации на аккаунте социальной сети «ВКонтакте» о клиентоцентричности в деятельности органа

исполнительной власти и ее значении для совершенствования процесса оказания государственных услуг, что позволит развить открытое коммуникативное взаимодействие между Комитетом и получателями государственных услуг (внешними клиентами).

### **Список литературы**

1. Распоряжение комитета Ивановской области по лесному хозяйству от 10.11.2023 № 43-р «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») комитета Ивановской области по лесному хозяйству по внедрению Стандартов клиентоцентричности»: Бумажная документация.

2. Распоряжение комитета Ивановской области по лесному хозяйству от 19.03.2024 № 7-р «Об утверждении документов, предусмотренных планом мероприятий («Дорожной карты») по внедрению Стандартов клиентоцентричности Ивановской области»: Бумажная документация.

3. Распоряжение комитета Ивановской области по лесному хозяйству от 22.04.2024 № 15-р «Об утверждении документов, предусмотренных планом мероприятий («Дорожной карты») по внедрению Стандартов клиентоцентричности»: Бумажная документация.

4. Рослякова, М.В. Клиентоцентричность в государственном управлении: коммуникации органов власти и реакция граждан в социальной сети «ВКонтакте» / М.В. Рослякова // Право и политика. – 2025. – № 7. – С. 84-98.

© Батова Н.Н.

**СЕКЦИЯ  
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ  
ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

## **ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**

**Березина Анна Александровна**

магистрант 3 курса кафедры «Финансы,  
налогообложение и финансовый учет»

Научный руководитель: **Бусуек Наталья Александровна**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Финансы, налогообложение  
и финансовый учет»

Московский финансово-юридический университет МФЮА

**Аннотация:** В статье рассматриваются особенности формирования системы риск-менеджмента в России, их отличия от европейских стран. Актуальность исследования обусловлена необходимостью внедрения системы риск-менеджмента, направленной на предотвращение финансовых затруднений и обеспечение устойчивого развития предприятий. Автор подчеркивает сложность экономического развития России. Автором так же исследованы причины таких особенностей и обозначены необходимые действия для формирования комплексной системы.

**Ключевые слова:** риск, риск-менеджмент, система риск-менеджмента, экономическое развитие, финансовые риски, стабильность, управление рисками.

## **FEATURES OF BUILDING A RISK MANAGEMENT SYSTEM IN RUSSIA**

**Berezina Anna Alexandrovna**

Scientific adviser: **Busuek Natalia Alexandrovna**

**Abstract:** The article discusses the features of the formation of a risk management system in Russia, their differences from European countries. The relevance of the research is determined by the need to implement a risk management system aimed at preventing financial difficulties and ensuring the

sustainable development of enterprises. The author emphasizes the complexity of Russia's economic development. The author also investigated the causes of such features and outlined the necessary actions to form an integrated system.

**Key words:** risk, risk management, risk management system, economic development, financial risks, stability, risk management.

В экономической теории существует несколько подходов к определению понятия финансового риска, но все они отождествляют риск с вероятностью потерь и убытков. По мнению Н.А. Рыхтиковой «экономический риск - объективно существующая вероятность наступления неблагоприятных обстоятельств в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности организации, вызванная воздействием факторов внешней и внутренней среды» [1].

Управление финансовыми рисками компании - это система принципов, методов разработки и реализации финансовых решений, связанных с любыми видами риска. Использование определенных принципов и методов управления рисками помогает оценить степень риска, а также избежать или нейтрализовать возможные финансовые потери, связанные с рисками. К таким методам относят: уклонение, передачу, локализацию, распределение, компенсацию рисков. Для каждой конкретной ситуации и положения организации необходимо подбирать соответствующие методы.

Выделение системы управления финансовыми рисками в отдельную область для изучения и применения произошло в российских компаниях с приходом рыночной экономики, в то время как данная отрасль развивалась в зарубежных компаниях уже несколько десятилетий. Именно выход на мировой рынок поспособствовал широкому распространению системы риск-менеджмента на российских предприятиях. Важно отметить, что перенятый зарубежный опыт и знания далеко не всегда подходили и подходят российскому рынку, так как экономики стран хоть и могут быть схожи, но имеют большие различия.

В СССР существовала государственная плановая экономика с жестким контролем со стороны государства, которое фактически принимало на себя все риски предприятий и несло ответственность за них. В связи с чем, имело место не управление рисками, а обеспечение безопасности на государственном уровне. Государством, в виде подконтрольных надзорных органов, осуществля-

лось соблюдение госпредприятиями различных ГОСТов, распоряжений, инструкций и так далее. Определенные ведомства занимались обеспечением безопасности, а не контролем и управлением рисками.

Современная Россия обратилась к использованию инструментов риск-менеджмента в начале 2000-х гг. В марте 2003 года, при активном участии РСПП, была создана первая национальная профессиональная ассоциация риск менеджеров — РусРиск («Русское общество управления рисками»), объединившая специалистов различных отраслей, но имеющих непосредственное отношение к управлению рисками. Среди 12 компаний — членов РусРиска, есть представители страхового рынка, финансово-банковского сектора экономики, промышленности.

Важной особенностью риск-менеджмента стала необходимость регулирования банковской сферы на законодательном уровне, так как граждане и само государство сильно зависят от банковских учреждений. Многие основополагающие моменты были закреплены в Федеральном законе "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1 с последующими редакциями. В то время как необходимость управления рисками в банковской сфере всегда была определена на законодательном уровне, то для корпоративного и коммерческого сектора такого воздействия со стороны государства не было и нет.

Наличие системы управления рисками в российских компаниях не было обязательным и носило, скорее, инициативный характер. Несмотря на это ряд компаний, в том числе крупных, все-таки приступили к разработке и развитию у себя системы управления рисками.

Основными особенностями построения системы риск-менеджмента в России являются:

- относительно недавнее внедрение риск-менеджмента в бизнес-процесс предприятий. В некоторых компаниях управление рисками носит бессистемный или периодический характер. Компании не готовы принимать новые методы управления;

- отсутствие целостного процесса управления всеми рисками. Например, в некоторых компаниях идентифицируют, оценивают, мониторят и управляют только одним из рисков или несколькими, которые считают наиболее важными, при этом остальные риски могут не анализироваться;

– непонимание целей и задач риск-менеджмента руководством компаний. Управление рисками воспринимается как разовая антикризисная процедура, а не как отдельный бизнес-процесс, требующий постоянного контроля;

– отсутствие специализированных кадров.

В настоящий момент существует основополагающий документ, рекомендующий организациям разрабатывать, внедрять и улучшать инфраструктуру, цель которой - интегрирование процесса риска в общее управление, стратегию и планирование, менеджмент, процессы отчетности и т.п. - ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Данное руководство предлагает лишь стандартную модель, без разделения на отрасли, но при этом играет ключевую роль в формировании системы риск-менеджмента в современной России

В 2025 году введён ГОСТ Р 72160-2025 — национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Управление рисками проектов». Стандарт описывает современные технологии и методы количественной оценки рисков, содержит руководящие указания по интеграции управления рисками проектов в проектное управление.

Несмотря на государственные усилия внедрения систему управления финансовыми рисками, многие исследователи придерживаются мнения о слабой системе риск-менеджмента в современной России. «На сегодняшний день в России практика эффективного риск-менеджмента остается все еще сравнительно молодым и новым направлением, сталкиваясь на своем пути с объективными экономическими трудностями, несовершенством нормативно-правовой базы, недостаточным уровнем подготовки специалистов» [2]. «Сегодняшняя экономическая среда изменчива и требует от ученых и практиков более глубокого понимания природы финансовых рисков и их взаимосвязей. Это включает в себя изучение последних тенденций и инноваций в области управления финансовыми рисками, а также разработку новых методологий и стратегий управления рисками» [3].

Ведущими международными организациями, занимающимися вопросами рисков, являются Общество по управлению рисками и страхованием RIMS (Risk and Insurance Management Society), созданное в 1950 г., и Международная федерация ассоциаций управления риском и страхованием – IFRIMA

(International Federation of Risk and Insurance Management Associations), которая образовалась в 1984 г.

Таким образом, Россия не входит в перечень ведущих организаций в изучении и формировании систем риск-менеджмента, что еще раз доказывает меньшую изученность и заинтересованность в данном вопросе.

В настоящее время изучение и внедрение системы риск-менеджмента в России все еще уступает Европейским и американским исследованиям и предприятиям. Но при этом, Россия стоит на пути совершенствования своей системы риск-менеджмента, существует специальная система риск-менеджеров РусРиск, стандарт ГОСТ Р ИСО 3100-2019.

Основной проблемой является несерьезное отношение к системе риск-менеджмента в российских организациях и предприятиях; технологии управления рисками воспринимаются как что-то лишние при принятии управленческих решений.

При этом нельзя сказать о полном отсутствии данной системы в нашей стране, в настоящее время во многих организациях закрепляются выборочные методы управления рисками, банковский сектор же полноценно использует множество методов и успешно борется с рисками в условиях нестабильной мировой экономики.

В настоящее время необходим больший вклад и вовлеченность в развитии системы риск-менеджмента в России, в том числе и со стороны государства.

Необходимо разработать методологию организации управления рисками, подходящую непосредственно для экономики России, в том числе для каждой отдельной отрасли (сельское хозяйство, транспорт). Важно постоянно обновлять и совершенствовать методологию в условиях постоянной меняющейся экономической ситуации. Важным этапом также будет являться обучение и повышение квалификации специализированных кадров. Немаловажную роль также играет государственное регулирование в развитии системы риск-менеджмента на общероссийском рынке. Не стоит так же забывать об изучении построения и совершенствования системы в других странах, опираясь на их опыт и выводы.

**Список литературы**

1. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 240 с.
2. Петросова В.В. Проблемы финансового риск-менеджмента в России и способы повышения его эффективности // Символ науки. 2016. № 12–1. ISSN 2410-700X. С. 204–206.
3. Романова Л.Е., Коршунова Г.В. Учет фактора риска при обосновании финансовых решений // Вестник ОрелГИЭТ. — 2017. — № 1. — С. 169–177.

© Березина А.А.

**СЕКЦИЯ  
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ  
И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ**

**СУДЕБНО-БУХГАЛТЕРСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА КАК ИНСТРУМЕНТ  
ЗАЩИТЫ ПРАВ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКОВ В УСЛОВИЯХ  
РЕФОРМЫ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ 2026 ГОДА**

**Радченко Владимир Владимирович**

студент

Научный руководитель: **Асрян Гретта Артуровна**

к.э.н., доцент

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

**Аннотация:** В статье рассматриваются новеллы налогового контроля 2026 года, включая экстерриториальность проверок и расширение полномочий ФНС. Анализируется трансформация судебно-бухгалтерской экспертизы из инструмента фискальных органов в эффективный механизм защиты прав налогоплательщиков. Раскрыта роль экспертизы в доказывании реальности сделок (ст. 54.1 НК РФ) и проведении налоговой реконструкции. На основе анализа судебной практики и статистических данных обосновывается вывод о необходимости использования специальных экономических знаний на досудебной стадии урегулирования споров.

**Ключевые слова:** судебно-бухгалтерская экспертиза, налоговая реформа 2026, защита прав налогоплательщиков, налоговая реконструкция, экстерриториальные проверки, финансовая экспертиза, деловая цель сделки, досудебное урегулирование споров, арбитражная практика, методология экспертного исследования.

**PUBLIC PROCUREMENT AS A GROWTH CHANNEL FOR SMALL  
BUSINESSES: HOW DIGITALIZATION IS CHANGING THE RULES  
OF THE GAME FOR AN ENTREPRENEUR**

**Radchenko Vladimir Vladimirovich**

Scientific supervisor: **Asryan Gretta Arturovna**

**Abstract:** The article examines the novelties of tax control in 2026, including the extraterritoriality of audits and the expansion of the Federal Tax Service's powers.

It analyzes the transformation of forensic accounting expertise from an instrument of fiscal authorities into an effective mechanism for protecting taxpayers' rights. The role of expertise in proving the reality of transactions (Article 54.1 of the Tax Code of the Russian Federation) and conducting tax reconstruction is revealed. Based on the analysis of judicial practice and statistical data, the conclusion about the necessity of using special economic knowledge at the pre-trial stage of dispute settlement is substantiated.

**Key words:** forensic accounting expertise, tax reform 2026, protection of taxpayers' rights, tax reconstruction, Article 54.1 of the Tax Code of the Russian Federation, extraterritorial audits, financial expertise, business purpose of a transaction, pre-trial dispute settlement, arbitration practice, methodology of expert research.

В Российской Федерации в 2026 году стали действовать нововведения в части налогового законодательства, которые затронули и ставки (например, повышение НДС до 22%), и пороги применения определенных налоговых режимов (например, лимит по УСН снизился с 60 до 20 млн. руб.). Кроме того, претерпели изменения и процедуры налогового контроля [1].

Основными нововведениями выступили расширение полномочий налоговых органов по проведению выездных проверок, касающиеся правил проведения осмотров и выемок документов на стадии дополнительных мероприятий, а также внедрение экстерриториальных налоговых проверок. Эти изменения предполагают создание абсолютно новых условий взаимодействия между налогоплательщиками и налоговыми органами. В этих условиях традиционные методы взаимодействия между сторонами, основанные на неформальном взаимодействии, утрачивают свою действенность и эффективность [2].

В этих условиях роль формализованных инструментов доказывания, основанных на использовании специальных финансово-экономических знаний, возрастает. В этой связи логично рассмотреть трансформацию судебно-бухгалтерской экспертизы и её потенциала в части защиты прав налогоплательщиков, позволяющей не только оспаривать заключения налоговых органов, но и проводить налоговую реконструкцию для определения действительного размера обязательств как актуальную тему для исследования и действенный инструмент для практического применения.

С началом 2026 года органы налогового контроля получили право осматривать помещения и производить выемку документов в рамках дополнительных мероприятий налогового контроля, то есть, в тех случаях, когда по акту проверки налогоплательщики предоставляют возражения. В ранее действующих условиях такие мероприятия могли быть допущены только при проведении выездных налоговых проверок. Эта новелла законодательства существенно расширяет возможности налоговых органов в сфере сбора доказательственной базы на заключительных этапах налоговых проверок [3].

Помимо этого, с третьего квартала 2026 года в силу вступают изменения, которые определяют предельный размер снижения налоговых санкций. Так, ранее при наличии смягчающих обстоятельств допускалось снижение налоговых штрафов в 64 раза, с сентября 2026 года такой размер будет десятикратным. Это изменение ведет к росту объема финансовых последствий ошибок в учете для экономических субъектов [4].

Более серьезным нововведением для бизнеса является введение принципа экстерриториальности налоговых проверок. То есть, теперь камеральная проверка декларации организации из одного субъекта может проводиться инспекцией, расположенной в другом субъекте Российской Федерации. По мнению экспертов, такой принцип позволит лишить налогоплательщиков возможности неформальных коммуникаций с представителями налоговых органов и обуславливает необходимость исключительно формально-юридической защиты, подкрепленной расчетами и экспертными заключениями.

Анализ практики правоприменения свидетельствует о том, что судебные и административные риски для бизнеса существенно выросли. Так, по данным Управления Федеральной Налоговой Инспекции по Ставропольскому Краю, в 2025 году количество и суммы требований по делам в отношении оспаривания результатов налогового контроля вдвое возросло по отношению к 2024 году (таблица 1).

**Таблица 1**

**Динамика судебных споров с налоговыми органами  
по Ставропольскому краю в 2024-2025 гг. [5]**

Показатель	2024 год	2025 год	Изменение, %
Кол-во рассмотренных дел	55	107	+101
Сумма требований, млн. руб.	388	818	+111

Наряду с этим доля судебных разбирательств, разрешенных в пользу органов налогового регулирования, продолжает оставаться высокой и составляет 88,5% [5].

Такая статистика делает обоснованным вывод о том, что налогоплательщики в большинстве случаев не располагают достаточным уровнем инструментария для формирования контрпозиции, подкрепленной специальными экономическими знаниями, ввиду чего не могут в равной степени конкурировать с доказательной базой налоговых инспекций, формируемой в ходе проведения налоговых проверок.

С 2025 года в судебной практике можно проследить существенную тенденцию в отношении использования специальных знаний. Если ранее зачастую использовался подход, при котором отсутствие судебно-экономической экспертизы могло служить основанием для возврата дела прокурору, то в настоящее время, согласно уточнениям Второго кассационного суда общей юрисдикции в 2025, проведение именно судебной экспертизы обязательным не является в случае, когда к материалам дела приложено заключение соответствующего специалиста (или справка по результатам специального налогового исследования), позволяющее провести налоговую реконструкцию и уточнить реальный объем недоимки [6].

Такая позиция принципиально важна с точки зрения защиты прав налогоплательщиков. Досудебное исследование, выполненное квалифицированным специалистом (экспертом или аудитором), имеет потенциал доказательной силы, которая может быть сопоставима с судебной экспертизой, назначенной по делу. Такая тенденция открывает большие возможности использования экспертиз на стадии досудебного урегулирования налоговых споров.

Также следует отметить и возможности института налоговой реконструкции, который получил развитие в правовых позициях Верховного Суда РФ (Обзор от 13.12.2023) [7]. Налоговая реструктуризация позволяет понять действительный уровень налоговых обязательств налогоплательщика при наличии фактов правонарушений. Суть налоговой реструктуризации состоит в том, что в случае наличия доказательств со стороны налогового органа о фиктивности стороны действительной стороны сделки (если сделка заключена с фиктивной компанией, тогда как фактически обязательства исполняла другая компания), и при это обязательства фактически были

исполнены, налогоплательщик не может утратить права на признание соответствующих расходов, но расчетным методом.

В рамках этого механизма судебно-бухгалтерская экспертиза имеет решающее значение. В данном случае эксперт решает следующие задачи:

- сегрегация реального документооборота и операций, имеющих признаки фиктивности;
- определение рыночных цен на полученные товары (работы, услуги);
- расчет действительных налоговых обязательств налогоплательщика путем исключения из базы лишь той части затрат, которая приходится на обналичивание денежных средств или искусственное завышение стоимости [8].

Одним из реальных примеров, демонстрирующих последствия отсутствия альтернативного расчета эксперта, представляется постановление Арбитражного суда Центрального округа от 01.08.2025 по делу № А14-14572/2021 [9]. В данном случае судом была поддержана позиция органа налогового регулирования о доначислении организации «ГрузАвто36» налогов в связи с тем, что документооборот с компаниями ООО «Сигма» и ООО «Промзапчасть» был признан формальным. Со стороны инспекции был проведен анализ движения денежных средств и материально-ресурсной базы контрагентов для исполнения сделок. При этом в материалах судебного разбирательства отсутствовало экспертное заключение со стороны налогоплательщика, которое могло подтвердить фактическое исполнение сделок по поставке запчастей, даже от других юридических лиц, и снизить сумму доначислений путем проведения налоговой реконструкции.

Еще одним примером, свидетельствующим о важности своевременной идентификации хозяйственных операций, выступает налоговый спор компании «Яндекс» [10]. Компания провела расходы на демонтаж непригодного ветхого здания как внереализационные, что позволило обеспечить экономию в 1,7 млрд. руб. по налогу на прибыль. При этом суд поддержал позицию ИФНС, определив демонтаж как неотъемлемую часть реконструкционного проекта, в соответствии с чем, понесенные на демонтаж расходы подлежат включению в стоимость нового объекта. В данном случае своевременное экспертное заключение позволило бы внести корректировки в учетную политику и избежать судебных разбирательств и доначислений.

Для повышения эффективности использования потенциала экспертизы с целью защиты налоговых прав хозяйствующих субъектов в новых реалиях представляется актуальным использование следующего алгоритма:

На первом этапе обеспечить проведение экспертизы, которая представляет собой финансово-экономический анализ, предваряющий результаты налоговой проверки либо на стадии подготовки возражений по результатам такой проверки. Это позволит определить проблемные зоны в учетной политике и сформировать позицию защиты в отношении претензий со стороны налоговых органов.

На втором этапе целесообразно провести анализ цепочки сделок в рамках экспертного исследования, обосновать цель проведенных операций (пп. 1 п. 2 ст. 54.1 НК РФ) [11], то есть, сформулировать доказательства того, что сделки обеспечены экономической целесообразностью, а не экономией на налоговых обязательствах.

На третьем этапе логично предусмотреть реконструкцию налоговых обязательств, то есть в данном случае эксперт должен не ограничиться фиксацией наличия или отсутствия нарушений, а сформировать альтернативный расчет налоговой базы, который базируется на принципе реальности проведенных операций [11].

Таким образом, реформа 2026 года, касающаяся положений о налоговом контроле, не смотря на ужесточение методов контроля, формирует основания усиления роли судебно-бухгалтерской экспертизы. В условиях исчезновения территориального принципа налоговых проверок и минимизации эффективности неформальных каналов коммуникации с налоговыми органами с целью защиты финансовых интересов. В данном случае на первое место выходят профессиональные финансово-экономические аргументы.

Экспертное заключение, которое подготовлено в ходе досудебного урегулирования спора и содержит расчеты, подтверждающие правомерность налоговой реконструкции, позволяют переводить споры с налоговой инспекцией из формальных правонарушений в сторону экономической обоснованности и действительного размера возникающих обязательств. Как свидетельствует судебная практика, своевременное применение экспертизы позволяют существенно сократить размер налоговых претензий, в то время как отсутствие альтернативных расчетов ведут к признанию требований налоговых инспекций в полном объеме.

### Список литературы

1. Бизнес в 2026 году: обзор ключевых изменений // Credinform.ru. URL: <https://credinform.ru/ru-RU/publications/81593a0a1f2a> (дата обращения: 19.02.2026).
2. Главные налоговые изменения — 2026: пороги, ставки и новые полномочия ФНС // ПРАВО.Ru. URL: <https://pravo.ru/story/262267/> (дата обращения: 18.02.2026).
3. Основные изменения в налоговом законодательстве в 2026 году: Обзор // КонсультантПлюс, 2026. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_517272/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_517272/) (дата обращения: 19.02.2026).
4. Секретарёв Р.В. Налоговые риски искусственного дробления бизнеса: анализ судебной практики 2024-2025 годов // Налоги и налогообложение. – 2025. – № 5. – С. 112-126.
5. Сводные статистические сведения о деятельности федеральных арбитражных судов за 1 полугодие 2025 года // Судебный департамент при Верховном суде Российской Федерации. URL: <https://cdcp.ru/index.php?id=79&item=9302> (дата обращения 17.02.2026)
6. Обзор статистики рассмотрения налоговых споров Верховным Судом РФ за 2025 год // Пепеляев Групп, 13.01.2026. URL: <https://www.pgplaw.ru/analytics-and-brochures/> (дата обращения: 19.02.2026).
7. Пп. 2 п. 2 ст. 54.1 НК РФ: Подборка судебных решений за 2025 год // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/law/podborki/pp\\_2\\_p\\_2\\_st\\_54.1/](https://www.consultant.ru/law/podborki/pp_2_p_2_st_54.1/) (дата обращения: 19.02.2026).
8. Рябова Е.В., Хоружий В.И. Правовые аспекты расчета действительных налоговых обязательств // Налоги (журнал). – 2024. – № 3. – С. 25-31.
9. Постановление Арбитражного суда Центрального округа от 01.08.2025 г. № Ф10-5081/2023 по делу № А14-14572/2021 // Российский налоговый портал, 18.08.2025. URL: [http://taxpravo.ru/sudebnie\\_dela/statya-487080-postanovlenie\\_arbitrajnogo\\_suda\\_tsentralnogo\\_okruga\\_ot\\_01082025\\_g\\_f10\\_5081\\_2023\\_po\\_delu\\_\\_a14\\_14572\\_2021](http://taxpravo.ru/sudebnie_dela/statya-487080-postanovlenie_arbitrajnogo_suda_tsentralnogo_okruga_ot_01082025_g_f10_5081_2023_po_delu__a14_14572_2021) (дата обращения: 19.02.2026).

10. The Supreme Court supported the Federal Tax Service in a dispute with Yandex over income tax // RusBankrot.ru, 16.02.2026. — URL: <https://rusbankrot.ru/en/legislative-news/the-supreme-court-supported-the-federal-tax-service-in-a-dispute-with-yandex-over-income-tax/> (дата обращения: 19.02.2026).

11. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ (ред. от 25.11.2025)// Собрание законодательства РФ, N 31, 03.08.1998, ст. 3824.

© Радченко В.В.

**СЕКЦИЯ  
ГРАЖДАНСКОЕ  
И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО**

**СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ ЦИФРОВЫХ  
ПРАВ С ДРУГИМИ (ТРАДИЦИОННЫМИ)  
ГРАЖДАНСКИМИ ПРАВАМИ**

**Изыумов Игорь Владимирович**

к.ю.н., доцент

ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»

**Аннотация:** В статье рассматриваются общественные отношения, которые возникают в ходе заключения, исполнения, прекращения сделок с цифровыми правами. Анализируются нормы российского законодательства, регулирующие правовой режим цифровых прав, а также сформировавшаяся правоприменительная практика по этому вопросу.

**Ключевые слова:** информационно-телекоммуникационная сфера, информационные технологии, цифровые права, правовой режим, цифровые сделки.

**COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS OF DIGITAL RIGHTS  
WITH OTHER (TRADITIONAL) CIVIL RIGHTS**

**Izyumov Igor Vladimirovich**

**Abstract:** The article discusses the social relations that arise during the conclusion, execution, and termination of transactions with digital rights. The article analyzes the norms of Russian legislation regulating the legal regime of digital rights, as well as the established law enforcement practice on this issue.

**Key words:** information and telecommunications sector, information technologies, digital rights, legal regime, digital transactions.

В изначальном варианте проекта статьи 141.1 ГК РФ цифровые права определялись как набор электронных данных или цифровых кодов, существующих в децентрализованной информационной системе. Сегодня законодательство формулирует цифровые права аналогично бездокументарным ценным бумагам, определяя их как обязательственные и иные права, которые регулируются правилами информационной системы, соответствующей установ-

ленным законом критериям.

Приравнивание цифровых прав к таким объектам, как бездокументарные ценные бумаги, носит глубокий системный характер. Объединяющим началом здесь выступает их нематериальная, идеальная природа – все они существуют не в форме физических объектов, а в виде записей (реестров) в специализированных учетных системах. Права на них удостоверяются не документом на бумажном носителе, а соответствующей записью в системе, а их передача происходит путем внесения изменений в эту учетную систему.

Такой подход законодателя создает гибкий и технологически нейтральный режим для регулирования активно развивающихся цифровых активов, включая токены (утилитарные, платежные) и иные формы цифрового выражения прав. Это позволяет применять к цифровым правам, по общему правилу, нормы об обязательственных правах, а в отдельных случаях – и нормы о вещах, если это не противоречит их природе и закону. Таким образом, гражданско-правовая доктрина и законодательство демонстрируют способность к адаптации, включая в сферу традиционных конструкций новые объекты, порожденные цифровой экономикой.

Сопоставление цифровых прав с вещными правами выявляет их принципиальную разнородность. Ключевым критерием разграничения выступает отсутствие у цифровых прав свойства следования за вещью, присущего праву собственности. Цифровое право удостоверяется и реализуется исключительно в рамках конкретной информационной системы, будучи неотделимо от нее, в то время как вещное право сохраняется при смене владельца материального объекта. Более того, цифровое право, будучи по своей природе обязательственным, не предоставляет его обладателю непосредственного господства над какой-либо физически обособленной вещью, а лишь корреспондирует с обязанностью конкретного лица (оператора системы или иного обязанного субъекта) совершить определенные действия.

В сравнении с правами из обязательств классического типа цифровые права демонстрируют как сходства, так и существенные особенности. Общим является сама обязательственная природа, порождающая относительное правоотношение. Однако цифровая фиксация права в реестре (техническом средстве) придает ему повышенную степень формализации, оборотоспособ-

ности и доказательственной силы. Цифровое право, будучи выражено в унифицированной электронной форме, легче поддается учету, передаче и автоматическому исполнению, что сближает его с бездокументарными ценными бумагами, но в более технологически продвинутой и децентрализованной форме.

Интеграция цифровых прав в систему объектов гражданских правоотношений свидетельствует не о полном замещении традиционных институтов, а о формировании нового, технологически обусловленного слоя гражданско-правового регулирования. Этот слой выполняет функцию легального "интерфейса", связывающего субъективные права с цифровой средой их существования и обращения. Следовательно, цифровые права можно рассматривать как синтетическую правовую конструкцию, которая, сохраняя классическую обязательственную основу, приобретает уникальные свойства благодаря симбиозу с информационными технологиями.

В конечном итоге, специфика цифровых прав как объектов гражданского оборота заставляет переосмысливать традиционные критерии классификации. Их двойственная природа — являясь по содержанию правом требования (обязательством), они по способу фиксации и обращения приобретают некоторые черты, аналогичные вещным или ценным бумагам, — формирует гибридный правовой режим. Это порождает необходимость в разработке специальных норм, регулирующих вопросы перехода прав, оборотоспособности, защиты от притязаний третьих лиц и обеспечения надежности технической инфраструктуры, без которой само существование данного объекта невозможно.

На это указывает и Л.А. Новосёлова, отмечая, что «выделяемой ГК особенностью цифрового права является то, что оно возникает непосредственно в цифровой среде, в привязке к электронному маркеру (токену) и по инициативе обязанного лица, которое заведомо соглашается с тем, что право переходит по правилам информационной системы. Именно поэтому п.3 ст. 141.1 ГК РФ устанавливает, что переход цифрового права на основании сделки не требует согласия лица, обязанного по такому цифровому праву» [1, с. 39].

Таким образом, цифровые права представляют собой комплексный правовой феномен, в котором имущественная природа самого объекта и

обязательственный характер его содержания находятся в неразрывной связи. Электронная форма здесь выступает не просто способом фиксации, а конститутивным признаком, без которого возникновение и осуществление данного права невозможно. Именно технологическая платформа (распределённый реестр или иная информационная система) обеспечивает легитимацию владельца, а также фиксирует условия и порядок перехода прав, замещая собой традиционные документированные процедуры [2, с. 84].

Следовательно, правовой режим цифровых прав формируется на стыке материального гражданского права и цифровой инфраструктуры. Если содержание права определяется выпускающим его лицом (эмитентом) и подчиняется общим нормам Гражданского кодекса о сделках и обязательствах, то форма существования, порядок учёта и передачи целиком регулируются правилами соответствующей информационной системы и техническими стандартами. Данный дуализм порождает специфические риски, связанные с зависимостью от исправности технологической платформы и возможными коллизиями между кодом системы и императивными нормами закона.

Таким образом, цифровые права, не будучи ценными бумагами, выполняют в цифровой экономике схожую функцию – формализацию и обеспечение оборота прав. Их уникальность заключается в создании новой правовой реальности, где традиционное имущественное содержание (обязательственное или иное) преобразуется в цифровой актив, жизненный цикл которого от создания до прекращения протекает в виртуальной среде по установленным в ней правилам. Это требует дальнейшего развития законодательства, которое должно обеспечить баланс между гибкостью технологического инструмента и правовой определённой для его участников [3, с. 186].

В свою очередь, новым является и понятие «цифровой валюты». Т.В. Дерюгина на этот счёт отмечает, что «можно констатировать, что цифровая валюта – это совокупность электронных данных, содержащихся в информационной системе. Она может выполнять две функции: быть средством платежа (что роднит ее с денежными средствами) и (или) использоваться в качестве инвестиций, то есть быть объектом гражданских прав. И в этом она очень похожа на цифровые права» [4, с. 10].

Таким образом, ключевым критерием разграничения цифровых прав и цифровой валюты служит их правовая природа. Цифровые права по своей сути являются правами требования или иными правами, удостоверенными в цифровой форме, содержание которых определено эмитентом. Цифровая валюта, напротив, представляет собой технический инструмент — электронные данные, ценность и функции которых присваиваются извне, путем признания их средством платежа или инвестиционным активом.

Следует также отметить, что оборот цифровых прав и цифровых валют регулируется различными правовыми режимами. Обращение цифровых прав, как правило, фиксируется в распределенных реестрах или иных информационных системах, что влечет за собой вопросы определения момента перехода прав и надлежащего исполнения обязательств. Оборот цифровой валюты, особенно такой как цифровой рубль, осуществляется в рамках централизованной платформы, что обеспечивает полный контроль со стороны эмитента за всеми операциями.

В контексте регулирования важным аспектом является вопрос обеспечения гарантий для владельцев. Для цифрового рубля, как формы национальной валюты, гарантом выступает государство в лице Банка России. Цифровые права обеспечиваются обязательствами конкретного эмитента, а их защита зависит от корректности юридической конструкции и надежности информационной системы, в которой они учтены. Цифровые валюты, не имеющие единого эмитента, несут в себе повышенные риски, связанные с волатильностью и отсутствием централизованных гарантий.

Эволюция данных понятий будет продолжаться по мере интеграции цифровых активов в традиционную финансовую и правовую систему. Законодателю предстоит уточнять и детализировать правовые режимы, обеспечивая баланс между стимулированием инноваций, защитой прав добросовестных приобретателей и поддержанием стабильности финансового рынка. Четкое же терминологическое и сущностное разделение цифровых прав, цифрового рубля и цифровой валюты составляет основу для такого регулирования.

Следующей важной характеристикой цифровых прав является специфика их оборота. Осуществление и передача цифровых прав возможны только с

использованием информационных систем, соответствующих критериям, установленным законом. Это создает технологическую зависимость правосубъектности от исправности и доступности цифровой инфраструктуры. Оператор информационной системы, обеспечивающей выпуск, учет и обращение цифровых прав, выполняет публично значимые функции, что налагает на него дополнительные обязанности по обеспечению безопасности и бесперебойности работы. Таким образом, традиционный принцип «право следует за вещь» трансформируется в принцип «право следует за записью в реестре», где доверие к реестродержателю становится ключевым элементом.

Законодательное закрепление цифровых прав потребовало адаптации классических гражданско-правовых институтов. В частности, были разработаны специальные положения об уступке цифрового права (цессии), обеспечивающие простоту и скорость его передачи, а также о способах его обременения и обращения взыскания. Особый режим установлен для защиты добросовестного приобретателя цифрового права: лицо, которое, не зная и не должно знать о недостатках права, приобрело его в информационной системе, получает защиту, даже если право первоначального владельца было оспоримо. Это сближает оборот цифровых прав с оборотом ценных бумаг на предъявителя и способствует повышению его ликвидности.

Перспективы развития института цифровых прав в России связаны с расширением сфер их применения. Помимо уже ставших привычными цифровых финансовых активов (ДФА) и утилитарных цифровых прав, данная конструкция может быть использована для токенизации самых различных активов — от прав требования по договорам до долей в уставном капитале. Однако дальнейшее развитие будет зависеть от создания сбалансированного регулирования, которое, с одной стороны, обеспечит правовую определенность и защиту инвесторов, а с другой — не задушит инновации избыточными ограничениями. Успех цифровых прав как полноценного объекта гражданского оборота будет определяться доверием к ним со стороны как профессиональных участников рынка, так и обычных граждан.

**Список литературы**

1. Новоселова Л., Габов А., Савельев А., и др. Цифровые права как новый объект гражданского права / Л. Новоселова, А. Габов, А. Савельев. - Текст непосредственный // Закон. - 2019. - № 5. - С. 39.
2. Алланина Л.М., Жулева М.С., Изюмов И.В. Правовое регулирование цифровых технологий / Л.М. Алланина, М.С. Жулева, И.В. Изюмов – Текст непосредственный – Тюмень, 2024 - С.84.
3. Гонгало Б.М., Новоселова Л.А. Есть ли место «цифровым правам» в системе объектов гражданского права / Б.М. Гонгало, Л.А. Новоселова - Текст непосредственный // Пермский юридический альманах. - 2019. - № 2. - С. 186.
4. Дерюгина Т.В. Цифровая валюта и цифровой рубль: к вопросу о правовой новации /Т.В. Дерюгина – Текст непосредственный // Цивилист. - 2022. - № 1. - С. 10.

© Изюмов И.В.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО:  
ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО  
И ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Сборник статей

X Международной научно-практической конференции,  
состоявшейся 26 февраля 2026 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 02.03.2026.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 7.56.

МЦНП «НОВАЯ НАУКА»

185002, г. Петрозаводск,

ул. С. Ковалевской, д.16Б, помещ. 35

[office@sciencen.org](mailto:office@sciencen.org)

[www.sciencen.org](http://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/>