

**НОВАЯ НАУКА**

Международный центр  
научного партнерства



**NEW SCIENCE**

International Center  
for Scientific Partnership

# **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

Сборник статей III Международной  
научно-практической конференции,  
состоявшейся 9 апреля 2026 г.  
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск  
Российская Федерация  
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»  
2026

УДК 330+34  
ББК 65+67  
А43

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

А43                    Актуальные вопросы экономики и права в контексте современных вызовов : сборник статей III Международной научно-практической конференции (9 апреля 2026 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. — 124 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00276-055-8

Настоящий сборник составлен по материалам III Международной научно-практической конференции АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ, состоявшейся 9 апреля 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, результатов исследований, полученных специалистами в охватываемых областях, развитие методов и средств получения научных данных, 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 978-5-00276-055-8

© 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 МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ .....</b>	<b>6</b>
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ .....	7
<i>Уренева Марина Артемовна, Максимова Ольга Николаевна</i>	
ВЛИЯНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА НА ЛОЯЛЬНОСТЬ К БРЕНДУ В РОССИЙСКОМ СЕКТОРЕ МОДЫ ПРЕМИУМ-КЛАССА .....	12
<i>Плюснина Александра Андреевна</i>	
СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ .....	18
<i>Зубова Мария Владимировна</i>	
<b>СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ .....</b>	<b>25</b>
ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	26
<i>Галушкина Анна Ивановна</i>	
ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК И ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ .....	35
<i>Банаева Хадиджа Арбиевна</i>	
<b>СЕКЦИЯ ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ .....</b>	<b>40</b>
РОЛЬ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ ....	41
<i>Гудникова Анна Сергеевна, Смицкая Софья Евгеньевна</i>	
ИСЛАМСКИЙ БАНКИНГ КАК АЛЬТЕРНАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОГО ПОСРЕДНИЧЕСТВА: ИНСТРУМЕНТЫ, РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ .....	48
<i>Заббарова Алина Абдуллоевна, Юсуфова Саодат Шавкатовна</i>	
ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОБРАТНОГО ВЫКУПА АКЦИЙ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РИСКИ И ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ.....	57
<i>Кацефан Виталий Олегович, Толстенкова Ксения Романовна, Эзизов Мухаммет Эзизович</i>	
<b>СЕКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>68</b>
СИСТЕМНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ ДЛЯ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ.....	69
<i>Полчка Нина Петровна</i>	

<b>СЕКЦИЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА.....</b>	<b>78</b>
ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ .....	79
<i>Семенченко Илья Николаевич</i>	
<b>СЕКЦИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРАВО .....</b>	<b>86</b>
ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ НАКАЗАНИЙ К НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИМ .....	87
<i>Кулыгина Ангелина Дмитриевна, Хисамутдинова Диана Маратовна, Ахмадуллина Ирина Ахсановна</i>	
<b>СЕКЦИЯ ГРАЖДАНСКОЕ И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО.....</b>	<b>92</b>
ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СТАТУСА ЭМАНСИПИРОВАННОГО ЛИЦА: ПРОБЕЛЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА .....	93
<i>Мусатова Светлана Геннадьевна</i>	
<b>СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК.....</b>	<b>100</b>
НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ПРИМЕНЕНИЯ ВИДЕОКОНФЕРЕНЦ-СВЯЗИ В СУДОПРОИЗВОДСТВЕ .....	101
<i>Добровольская Людмила Валерьевна</i>	
<b>СЕКЦИЯ МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ.....</b>	<b>106</b>
ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ КОНТЕЙНЕРНОГО ТЕРМИНАЛА (НА ПРИМЕРЕ КРУПНОГО ПОРТА ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО БАССЕЙНА).....	107
<i>Терейковский Станислав Валерианович, Грибань Софья Александровна, Савельева Полина Денисовна, Ралько Диана Алексеевна</i>	

**СЕКЦИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТ  
И МАРКЕТИНГ**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Уренева Марина Артемовна**

студент

**Максимова Ольга Николаевна**

к.э.н., доцент

ВПИ (филиал) ФГБОУ ВО «Волгоградский  
государственный технический университет»

**Аннотация:** В статье рассматривается современный этап цифровой трансформации системы управления персоналом в условиях структурных изменений экономики. Обосновывается, что цифровизация HR представляет собой не просто внедрение отдельных технологий, а комплексный процесс оптимизации ключевых функций работы с персоналом.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, управление персоналом, HR-система, цифровизация, E-HRM, методологические принципы, автоматизация HR-процессов, информационные технологии, кадровый учет.

**THEORETICAL FOUNDATIONS OF USING INFORMATION  
TECHNOLOGY IN ORGANIZATIONAL HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT**

**Ureneva Marina Artemovna**

**Maximova Olga Nikolaevna**

**Abstract:** The article examines the current stage of digital transformation of the personnel management system in the context of structural changes in the economy. It is argued that HR digitalization is not just the introduction of individual technologies, but a comprehensive process of optimizing key HR functions.

**Key words:** digital transformation, personnel management, HR system, digitalization, E-HRM, methodological principles, automation of HR processes, information technologies, personnel records.

Современный этап развития социально-экономических систем характеризуется глубокими структурными изменениями, связанными с активным внедрением цифровых технологий во все сферы управления.

В условиях цифровой трансформации экономики информационные технологии становятся неотъемлемым элементом системы управления персоналом. А быстрые темпы экономического развития создают для предприятий необходимость идти в ногу со временем путем регулярного осуществления разнообразных изменений, в том числе в сфере цифровой трансформации основных бизнес и HR-процессов. Сегодня цифровизация системы управления персоналом бизнеса представляет собой не просто внедрение и применение цифровых технологий и инструментов, а выступает довольно глубоким, комплексным процессом структурного преобразования и оптимизации ключевых функций и задач работы с персоналом, необходимым как для повышения эффективности деятельности предприятий в целом, так и для совершенствования системы взаимодействия с человеческими ресурсами бизнеса [1, с. 103].

Теоретической основой применения ИТ в управлении персоналом является концепция информационной системы управления персоналом (HRIS).

Цифровая трансформация системы управления персоналом представляет собой не просто внедрение и применение цифровых технологий, а выступает глубоким, комплексным процессом структурного преобразования и оптимизации ключевых функций и задач работы с персоналом. Как отмечают исследователи, цифровизация HR необходима как для повышения эффективности деятельности предприятий в целом, так и для совершенствования системы взаимодействия с человеческими ресурсами

В условиях активного развития цифровых технологий особую значимость приобретают вопросы формирования единой методологической базы цифровой трансформации процессов управления персоналом. В современной научной литературе выделяются следующие ключевые методологические принципы цифровизации HR-системы:

1. **Принцип системности** – предполагает комплексный подход к внедрению цифровых технологий, охватывающий все функциональные направления HR-деятельности: подбор, адаптацию, обучение, мотивацию, оценку и развитие персонала.

2. **Принцип интеграции** – обеспечивает взаимосвязь цифровых HR-решений с корпоративными информационными системами и бизнес-процессами организации.

3. **Принцип адаптивности** – отражает способность цифровой HR-системы к гибкой настройке и развитию в соответствии с изменяющимися потребностями бизнеса и внешней среды.

4. **Принцип человекоцентричности** – предполагает ориентацию цифровых решений на потребности сотрудников и создание комфортной цифровой среды для взаимодействия.

5. **Принцип управляемости данными** – основывается на использовании фактических данных для принятия оперативных и стратегических HR-решений, а также контроля и минимизации рисков.

Персонал является важным стратегическим ресурсом организации, скрывающим огромные резервы для повышения результативности её деятельности, от которого практически полностью зависит будущее благополучие, а иногда и выживание фирмы [2].

Одним из наиболее развитых направлений цифровизации управления персоналом является внедрение электронных HR-систем (E-HRM), которые охватывают широкий спектр кадровых функций. Основными элементами новейших E-HRM-систем выступают:

- онлайн-порталы вакансий и платформы для поиска кандидатов;
- системы отслеживания заявок (Applicant Tracking Systems, ATS);
- инструменты автоматизированного скрининга резюме;
- платформы для проведения виртуальных интервью;
- модули цифрового онбординга новых сотрудников.

Ключевые компоненты современных E-HRM-систем (систем управления человеческими ресурсами) включают функции, технологии, процессы и инструменты для оценки эффективности внедрения.

Некоторые функции современных E-HRM-систем:

- автоматизация рутинных процессов (например, перенос повторяющихся административных операций (запрос отпуска, оформление больничного, составление отчётов) в автоматизированный режим);

- централизация данных – единая система заменяет десятки разрозненных таблиц, документов и инструментов: все данные о сотрудниках хранятся в одном централизованном месте, исключается дублирование информации;
- прозрачность и стандартизация – система обеспечивает единые регламенты для всех процессов, от подбора до увольнения, что критически важно для сетевых и географически распределённых компаний;
- скорость принятия решений – руководитель получает доступ к актуальной аналитике в режиме реального времени: текучка в разрезе департаментов, стоимость найма, результаты оценки персонала;
- развитие опыта сотрудника – система делает взаимодействие с компанией удобным и прозрачным через личные кабинеты, мобильные приложения и автоматизированные процессы онбординга, что влияет на вовлеченность и лояльность [3].

А автоматизация HR-процессов кадровых технологий и кадрового учета позволяет решать ежедневные задачи с минимальными затратами времени и сил. По мере внедрения программ и переобучения сотрудников служб по персоналу без вреда для бизнеса [4, с. 88].

Таким образом, системное внедрение цифровых технологий в управление персоналом, опирающееся на рассмотренные методологические принципы и современные E-HRM-решения, выступает не только необходимым условием повышения эффективности бизнес-процессов, но и стратегическим фактором развития человеческого капитала, от которого, в конечном счете, зависит конкурентоспособность и устойчивость организации в условиях цифровой экономики.

### **Список литературы**

1. Адгизалов, С.В. Методологические принципы цифровой трансформации системы управления персоналом современного бизнеса / С.В. Адгизалов // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 2. – С. 101-110.
2. Романцова, О.Н. Персонал как главный ресурс любой организации / О.Н. Романцова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 18(308). – С. 135-138. [Электронный ресурс] – URL: <https://moluch.ru/archive/308/69450>. (дата обращения 28.03.2026).

3. Ключевые компоненты современных E-HRM-систем [Электронный ресурс] – URL: [cyberleninka.ru/vc.rusimpleone.ru](http://cyberleninka.ru/vc.rusimpleone.ru) (дата обращения 29.03.2026).

4. Гладкова, И.А. Применение информационных технологий в системе управления персоналом / И.А. Гладкова, Д.А. Некрасов // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы : Материалы международной молодежной научно-практической конференции, Белгород, 20–21 апреля 2024 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2024. – С. 86-91.

© Уренева М.А., Максимова О.Н., 2026

**ВЛИЯНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА  
НА ЛОЯЛЬНОСТЬ К БРЕНДУ В РОССИЙСКОМ  
СЕКТОРЕ МОДЫ ПРЕМИУМ-КЛАССА**

**Плюснина Александра Андреевна**  
магистрант  
НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург

**Аннотация:** Рассмотрено влияние эмпирического маркетинга на лояльность к бренду в российском секторе моды премиум-класса в рамках конструирования количественного исследования с методом PLS-SEM. В результате исследования обнаружена зависимость между лояльностью к бренду и формированием эмоциональных связей у покупателя. Найдена небольшая разница в поколениях при установлении лояльности у покупателей с их участием в различных специальных проектах от бренда. Доказано незначительное влияние внедрения современных технологий на пути к формированию лояльности к бренду, что может быть связано с недостатком у покупателей опыта или отсутствием инновационных разработок в премиум сегменте.

**Ключевые слова:** Эмпирический маркетинг, российские премиальные бренды, лояльность к бренду, потребительский опыт, PLS-SEM.

**THE IMPACT OF EXPERIENTIAL MARKETING  
ON BRAND LOYALTY IN THE RUSSIAN PREMIUM  
FASHION RETAIL SECTOR**

**Plyusnina Alexandra Andreevna**

**Abstract:** The influence of experiential marketing on brand loyalty in the Russian premium fashion sector is considered in the framework of constructing a quantitative study using the PLS-SEM method. As a result of the study, a relationship was found between brand loyalty and the formation of emotional bonds among the customers. A slight generational difference was found in establishing customer loyalty with their participation in various special projects from the brand. It has been proven that the introduction of modern technologies has little impact on

the formation of brand loyalty, which may be due to a lack of customer experience or a lack of innovative developments in the premium segment.

**Key-words:** Experiential marketing, Russian premium brands, brand loyalty, customer experience, PLS-SEM.

### **Introduction**

Marketing in the premium sector is a multifaceted concept that conveys quality, authenticity, and aligns brand experiences with customer lifestyles. Moreover, premium brands are recognized for their high quality, emotional benefits, prestigious image, and appropriate pricing and it influences self-perception and reinforces repurchase intentions and customer security [1].

Authenticity is identified as a key emerging trend for the mid-2020s because it demonstrates harmonizing one's verbal expressions with one's actions and identity [2]. This implies the honest dialogue between customer and brand with true actions and image in all attributes in brand identity. Hence, brands should implement strategies to establish the connection with customers by influencing their senses, emotions or thoughts.

However, there is a gap in the literature regarding the role of experiential marketing in enhancing brand loyalty in the context of new technologies and distrust of brands especially in the Russian fashion premium sector because of the exit of international brands.

### **Research Questions**

1. How does experiential marketing increase brand loyalty for Russian premium fashion consumers?
2. How do modern technologies strengthen experiential marketing for Russian premium fashion brands?

### **Literature Review**

For the premium fashion sector maintaining loyalty is essential because it develops a strong bond between the customer and the brand. In the study will be researched experiential marketing that fosters loyalty by creating positive experiences that engage consumers emotionally, leading to enthusiastic consumption of certain products [3]. This approach has an impact on consumer behavior, from purchase decisions and product recognition to creating emotional connections. A strong brand provides a competitive advantage and supports premium pricing, reflecting the perceived value and quality associated with the brand.

Experiential marketing focuses on touching the senses, emotions, and thoughts of consumers to create enjoyable experiences [4; 5]. Therefore, it adds value to products and services by emphasizing the overall consumer experience especially for fashion brands [6]. Experiential marketing by Schmitt is categorized into five key modules (SEMs): Sense, Feel, Think, Act, and Relate. It integrates sensory experiences, emotional connections, creative thinking, physical behaviors, and social interactions, all of which contribute to lasting memories and customer experiences.

Moreover, the integration of innovative technologies, as Augmented Reality (AR), has opened new perspectives for experiential marketing. It allows users to engage with products or experiences in a realistic way. This technology can be particularly beneficial in the premium fashion industry, where immersive experiences can enhance consumer engagement and purchase intention. To analyze the role of modern technology, it is implied not as just a tool for fashion retail but a way that establishes value and connections with consumers [7].

Finally, for the research it is essential to analyse Russian consumer behavior. Nowadays, there is a lack of international brands therefore Russian customers follow new developing premium brands however a quantity of people cannot afford them due to costs in domestic brands [8]. The rest of the people are ready to wait longer for the delivery to buy from international brands through retailers. Hence, Russian consumers select domestic brands more carefully and analyze the difference in performance more closely.

### **Methodology**

#### **Hypotheses**

Based on the identified research questions and literature review, the following three hypotheses were created:

H1: Sense and Feel modules both positively impact brand loyalty in Russian premium fashion retail.

H2: Gen Z consumers demonstrate higher brand loyalty to Russian premium fashion brands offering Act modules (creating individual or social impressions of customer behavior) compared to older customers.

H3: Implementing new technologies (AR/VR) moderates the relationship between experiential marketing and brand loyalty.

#### **Method**

To research hypotheses a quantitative and cross-sectional approach was adopted. The survey employed multi-item 5-point Likert scales assessing experiential

marketing modules [4; 5] The dataset included responses from 53 participants after the purposive and snowball sampling and was analysed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software and bootstrapping with 5000 subsamples because of lack of responds in premium segment. The model tested the direct effects of Sense/ Feel modules on brand loyalty (H1), the group differences (Gen Z and older generations) in the Act to Loyalty path with multi-group analysis (H2), and the moderating effect of perceived AR/VR customer experience on the connection between experiential marketing and brand loyalty using the product indicator approach with bootstrapping (H3).

### Results

The findings summarized in Table 1.

Both Sense ( $\beta = 0.338$ ,  $p = 0.028$ ) and Feel ( $\beta = 0.415$ ,  $p = 0.003$ ) have statistically significant positive effects on brand loyalty. There were questions in the survey that focused on sight and touch or personalised service.

**Table 1**

#### Hypotheses testing results

Hypotheses	Relationship	Original sample ( $\beta$ )	T statistics	p-values	Inference
H1	Sense $\rightarrow$ Brand loyalty (BL)	0.338	2.201	0.028	Supported
H1	Feel $\rightarrow$ BL	0.415	2.974	0.003	Supported
H2	Act $\rightarrow$ BL Gen Z	0.391	2.312	0.021	Supported (Gen Z)
H2	Act $\rightarrow$ BL Older	0.214	1.356	0.175	Not supported
Difference (H2)	–	–	–	0.234	Not significant
H3	SEMs and AR/VR $\rightarrow$ BL	0.141	1.067	0.286	Not Supported

The data was sorted by age and divided into two groups: generation Z ( $\beta = 0.391$ ,  $p = 0.021$ ) and older consumers ( $\beta = 0.214$ ,  $p = 0.175$ ). The relationship between the Act module and brand loyalty was revealed for the Gen Z where the difference in path coefficients was not significant compared to older consumers ( $p = 0.234$ ). It demonstrates that younger customers slightly prefer experiences with opportunities to take part in specific projects as co-creation events or influencer collaborations. However, it is not crucial for brand loyalty with differences in generations.

Immersive tools such as virtual try-ons or digital showrooms have not had an impact in experiential marketing to improve brand loyalty ( $\beta = 0.141$ ,  $p = 0.286$ ). Possible reasons include the sample size and the early stage of AR/VR adoption in the Russian premium fashion sector.

### **Discussion**

This study provides insights into the impact of experiential marketing on brand loyalty in the Russian premium fashion sector. It highlights the importance of experiential marketing in fostering emotional connections and enhancing brand loyalty. The findings may be valuable for premium brands that seek to optimize their marketing strategies by tailoring campaigns to specific consumer segments [9].

The positive effect of Sense and Feel supports existing literature therefore domestic brands should implement a holistic brand environment to develop customer experience with evoking emotions. The slight difference between Gen Z and older generations in the Act module might have evidence in the study research that they prefer more personalised experiences [10]. This finding reveals that brands need to create more content and perform identity on social media. Finally, in the Russian fashion sector AR/VR technologies are not properly introduced by consumers. Hence, it should be developed and researched again.

However, the study has several limitations, connected with self-reported data and a modest dataset. Future research could expand on these results by exploring cultural contexts and other modules from SEMs.

### **References**

1. Vorobieva A.E., Ovchinnikov Y.V. Mechanisms of youth's social perception of goods of the premium category and their advertising // Bulletin of Moscow State Regional University. 2019. № 3. P. 76–89.

2. Adobe. Innovation and authenticity – Adobe's 2026 Creative Trends forecast. 2025. URL: <https://business.adobe.com/resources/creative-trends-report.html> (дата обращения: 08.04.2026).
3. Gunawan I. Customer loyalty: the effect customer satisfaction, experiential marketing and product quality // KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri. 2022. Vol. 1, № 1. P. 35–42.
4. Schmitt B. Experiential marketing // Journal of Marketing Management. 1999. Vol. 15, № 1–3. P. 53–67.
5. Siagian H.S.P., Octoyuda E. Assessing the experiential marketing and customer value to develop the customer satisfaction // Insight Management Journal. 2024. Vol. 4, №2. P. 65–73.
6. Kim Y.K., Sullivan P. Emotional branding speaks to consumers' heart: the case of fashion brands // Fashion and Textiles. 2019. Vol. 6, № 2.
7. Guercini S., Sadaba T., Mir-Bernal P. E-commerce, physical stores and new technologies in the evolution of fashion retail business models // Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal. 2026. P. 1–12.
8. Skorobogatykh I.I., Shirochenskaya I.P., Timokhina G.S., Murtuzalieva T.V., Mkhitarian S.V. Behavior of Russian Premium Fashion Consumers and Designers after the COVID-19 Pandemic and International Sanctions // Emerging Science Journal. 2023. Vol. 7. P. 128–144.
9. Haines S., Lee S.H. One size fits all? Segmenting consumers to predict sustainable fashion behavior // Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal. 2021. Vol. 26. P. 383–398.
10. Gen Z spending habits: What brands need to know for 2026. URL: <https://www.theshelf.com/the-blog/gen-z-spending-habits/> (дата обращения: 04.03.2026).

© Plyusnina A.A., 2026

## **СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

**Зубова Мария Владимировна**

старший преподаватель, аспирант  
ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный  
технический университет»

**Аннотация:** В статье рассматриваются особенности развития социального предпринимательства в России в условиях цифровой экономики с акцентом на региональную дифференциацию. Обосновывается роль цифровых платформ и инфраструктуры в трансформации сектора, анализируются институциональные условия и региональные экосистемы. Выявлены ключевые барьеры цифровизации, включая неравный доступ к технологиям, дефицит компетенций и ограниченный спрос, а также показано их влияние на масштабирование социальных предприятий.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, цифровая трансформация, региональная дифференциация, инфраструктура поддержки МСП, цифровые платформы, социально-экономическое развитие.

## **SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE DIGITAL ECONOMY: REGIONAL ASPECTS**

**Zubova Maria Vladimirovna**

**Abstract:** The article examines the features of the development of social entrepreneurship in Russia in the context of the digital economy, with a focus on regional differentiation. It substantiates the role of digital platforms and infrastructure in the transformation of the sector, and analyzes the institutional conditions and regional ecosystems. The article identifies key barriers to digitalization, including unequal access to technology, a lack of competencies, and limited demand, and shows their impact on the scaling of social enterprises.

**Key words:** social entrepreneurship, digital transformation, regional differentiation, SME support infrastructure, digital platforms, socio-economic development.

В условиях формирования цифровой экономики в Российской Федерации происходят существенные изменения в функционировании ключевых секторов хозяйства, включая сферу малого и среднего предпринимательства. Одним из наиболее чувствительных к данным трансформациям направлений является социальное предпринимательство, ориентированное на решение общественно значимых задач при сохранении предпринимательской модели деятельности. Расширение цифровых технологий, развитие платформенных решений и цифровизация государственного управления формируют новые условия для организации, масштабирования и устойчивости социальных предприятий.

В современной российской научной повестке социальное предпринимательство целесообразно трактовать как гибридную организационно-экономическую форму, сочетающую предпринимательскую деятельность с приоритетом общественно значимого результата. Такая интерпретация позволяет отделить социальное предпринимательство, как от традиционной благотворительности, так и от обычного коммерческого бизнеса с элементами корпоративной социальной ответственности. В российской литературе именно эта логика последовательно представлена в работах НИУ ВШЭ, а также в исследованиях регионального развития социального предпринимательства [1].

В условиях цифровой экономики социальное предпринимательство приобретает новые свойства. Оно уже не сводится к локальной офлайн-деятельности в сфере образования, ухода, занятости уязвимых групп или социального обслуживания, а функционирует как сетевой, платформенный и технологически опосредованный сектор. Цифровые платформы, маркетплейсы, государственные цифровые сервисы, удаленные каналы продаж, цифровые профили бизнеса и онлайн-обучение снижают барьеры входа на рынок, расширяют охват благополучателей и создают возможности для межрегионального масштабирования социальных практик. Теоретически такой процесс может быть описан через подход, согласно которому цифровые платформы выступают одновременно организационной инновацией, рыночной инфраструктурой и особым механизмом координации социального предпринимательства в России.

С научной точки зрения региональный аспект данной темы особенно важен, поскольку цифровизация в России развивается неравномерно, а значит и возможности социального предпринимательства существенно зависят от качества региональной цифровой инфраструктуры, зрелости институтов

поддержки, наличия центров инноваций социальной сферы и включенности субъекта Федерации в федеральные и региональные программы цифровой трансформации. Это позволяет выдвинуть тезис о том, что в цифровой экономике социальное предпринимательство развивается не просто «в регионах», а через регионально дифференцированные цифровые экосистемы.

Для раскрытия цифрового измерения темы научной статьи следует опираться на Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» [2], а также на материалы национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». В них цифровые технологии рассматриваются как инструмент повышения качества жизни, развития высокотехнологичного бизнеса, преодоления территориальной изоляции и расширения доступа к услугам в экономике и социальной сфере. Для исследуемой темы это принципиально, т.к. цифровая трансформация не является внешним фоном для социального предпринимательства, а формирует институциональную среду его функционирования.

Особое значение для регионального анализа имеют материалы Минцифры России о цифровизации субъектов РФ. В 2025 году были утверждены региональные программы цифровой трансформации на 2026-2028 годы, что свидетельствует о закреплении регионального уровня как ключевого контура реализации цифровой политики. Следовательно, развитие социального предпринимательства в цифровой экономике следует анализировать не только в общероссийском, но и в субфедеральном институциональном измерении.

Сейчас цифровизация в социальном предпринимательстве развивается не как отдельный технологический тренд, а как часть общей перестройки сектора МСП (малого и среднего предпринимательства) и системы господдержки. В России число социальных предприятий продолжает расти: по данным Корпорации МСП, к июню 2025 года их было 12,2 тыс., за три года показатель почти удвоился; наиболее крупные сегменты – образование (29%), здравоохранение (22%), культура и спорт (17%), а число занятых в секторе выросло до 88 тыс. человек [3]. Это важно, потому что именно эти отрасли легче всего интегрируют цифровые инструменты – дистанционное обучение, онлайн-запись, цифровое сопровождение семей, телереабилитацию, маркет-плейсы и платформенные каналы продаж.

С институциональной точки зрения цифровизация усиливается тем, что само социальное предпринимательство уже встроено в правовую систему поддержки МСП через ст. 24.1 закона № 209-ФЗ [4]. Это означает, что цифровые сервисы начинают обслуживать не абстрактный «социальный бизнес», а юридически определённую категорию субъектов, имеющих доступ к грантам, консультациям, обучению и инфраструктуре поддержки.

Ключевой технологический сдвиг произошёл через платформизацию господдержки. По данным Корпорации МСП, с момента запуска платформы МСП.РФ предприниматели воспользовались её сервисами более 12 млн. раз, пользователями стали 1,5 млн. действующих и потенциальных предпринимателей, а цифровой профиль бизнеса объединяет более 2000 параметров из государственных информационных систем. Кроме того, региональные меры поддержки предприниматели получили онлайн более 400 тыс. раз. Для социального предпринимательства это означает резкое снижение транзакционных издержек – часть консультаций, подача заявок, подбор мер поддержки и финансовых инструментов стали доступны без очного контакта с ведомствами.

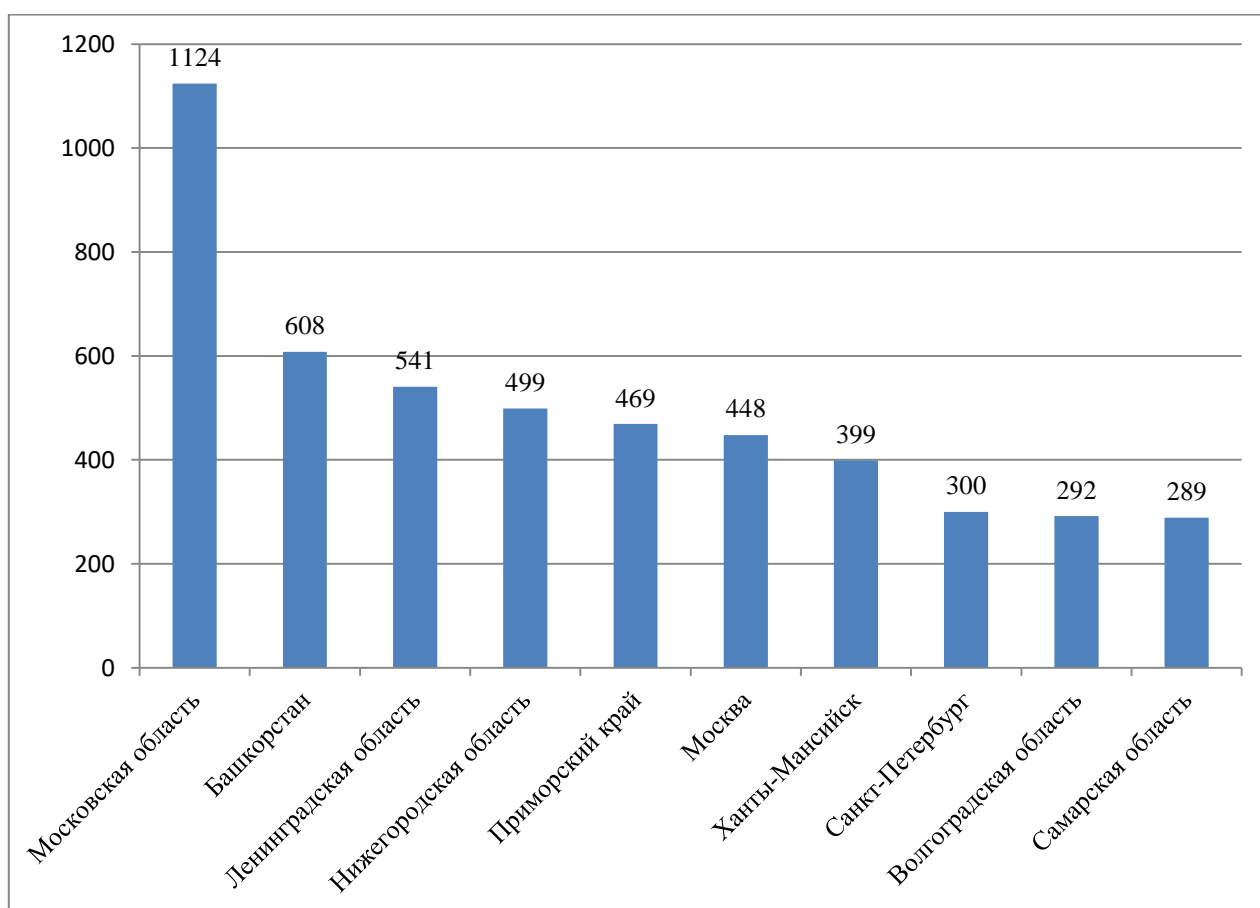
На уровне аналитической интерпретации это позволяет говорить о переходе от модели «локального социального проекта» к модели цифрового опосредованного социального предприятия. Теоретически это соответствует платформенному подходу: цифровые платформы выступают не просто каналом связи, а рыночной инфраструктурой, через которую организуются доступ к клиенту, взаимодействие с государством, финансирование и кооперация.

Региональный аспект в изучении данной темы принципиален, т.к. исследования по социальному предпринимательству в регионах России показывают, что сектор изначально развивается территориально неравномерно и зависит от качества институтов поддержки, местной инфраструктуры и региональной политики.

Исследования 2025 года по цифровой трансформации российских регионов прямо связывают уровень цифровой зрелости с устойчивостью регионального развития. Для социального предпринимательства это означает простую закономерность – там, где лучше цифровая инфраструктура, электронные Госуслуги, платформенные сервисы и организационная готовность властей, социальный бизнес масштабируется быстрее.

На середину 2025 года наибольшее число социальных МСП было сосредоточено в Московской области (1124), Башкортостане (608), Ленинградской (541), Нижегородской (499) областях и Приморском крае (469). При этом высокие темпы роста демонстрировали не только крупные регионы, но и Мордовия, Тамбовская область, Карачаево-Черкесия, Курганская и Новосибирская области, что подчеркивает значимость не только масштаба экономики, но и качества региональной экосистемы.

Эмпирически это видно по региональной концентрации социальных предприятий (рис. 1).



**Рис. 1. Статистика по социальным предприятиям регионов России за 2025 год [5]**

Внедрение цифровых технологий в сфере социального предпринимательства в Российской Федерации носит территориально дифференцированный характер и осуществляется преимущественно через региональные экосистемы, а не равномерно по стране. В ряде субъектов цифровизация уже выступает

фактором масштабирования деятельности социальных МСП, тогда как в других регионах она ограничивается вспомогательными функциями. Ключевыми детерминантами данных различий являются наличие и эффективность инфраструктуры поддержки (ЦИСС, центры «Мой бизнес»), уровень развития цифровой инфраструктуры территории, а также отраслевая структура спроса на социальные услуги.

Сейчас цифровизация регионов России идёт устойчиво, но не без ограничений, что отражается на социальном предпринимательстве (табл. 1).

Систематизация барьеров показывает, что ограничения цифровизации в социальном предпринимательстве носят не столько технологический, сколько институциональный и социально-экономический характер. Ключевыми факторами выступают неравномерность доступа к ресурсам, дефицит компетенций и особенности спроса, что обуславливает необходимость комплексной поддержки – от развития инфраструктуры до образовательных и организационных мер.

**Таблица 1**

**Основные барьеры цифровизации социального предпринимательства в Российской Федерации**

Барьер	Содержание	Характер влияния
Неравный доступ к цифровым технологиям	Несмотря на развитие программ устранения цифрового неравенства и расширение интернет-доступа, наличие подключения не обеспечивает полноценного включения социальных предприятий в цифровую экономику	Ограничивает возможности внедрения цифровых решений без сопутствующих ресурсов (навыков, кадров, финансов и поддержки)
Кадровый дефицит и недостаток цифровых компетенций	Социальные предприятия, действующие в трудоёмких сферах (образование, уход, инклюзия), испытывают нехватку специалистов и компетенций для цифровизации; цифровые инструменты часто воспринимаются как дополнительная нагрузка	Снижает эффективность внедрения цифровых технологий и замедляет цифровую трансформацию
Низкая платёжеспособность целевой аудитории	Ограниченные финансовые возможности клиентов (семьи с детьми, люди с инвалидностью, жители малых городов) снижают потенциал монетизации цифровых сервисов	Цифровизация преимущественно повышает доступность услуг, но не обеспечивает быстрого роста доходов

Итак, в условиях цифровой экономики развитие социального предпринимательства в регионах России всё в большей степени определяется качеством цифровой и институциональной среды. Это означает, что дальнейшее развитие сектора будет зависеть не только от масштабов государственной поддержки, но и от способности регионов формировать целостные цифровые экосистемы, интегрирующие инфраструктуру, компетенции и спрос. В этой связи приоритетом становится переход от точечных мер цифровизации к системной политике, обеспечивающей равный доступ социальных предприятий к ресурсам цифровой экономики и условиям для их устойчивого роста.

### **Список литературы**

1. Мельник Е.Н. Критерии и организационно-правовые формы социального предпринимательства // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2020. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-organizatsionno-pravovye-formy-sotsialnogo-predprinimatelstva> (дата обращения: 05.03.2026).
2. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы».
3. Шичкин, И.А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России / И.А. Шичкин, В.А. Умнов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 61-84. – DOI 10.18334/ep.15.1.122513.
4. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 29.12.2025) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
5. РИА Новости. Число МСП в социальной сфере выросло в два раза в России за три года // [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://ria.ru/20250627/biznes-2025791992.html> (дата обращения: 06.03.2026).

© Зубова М.В.

**СЕКЦИЯ  
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
ЭКОНОМИКИ**

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Галушкина Анна Ивановна**

к.э.н., доцент

НГЛУ им Н.А. Добролюбова

**Аннотация:** В работе исследуется влияние эффективности трудовой деятельности персонала на конкурентоспособность и устойчивое развитие организации. Проанализирована взаимосвязь между повышением производительности труда и ключевыми экономическими показателями компании. Показано, что высокая эффективность труда способствует: оперативному реагированию на изменения рыночного спроса, сокращению цикла вывода инновационных товаров, снижению издержек производства, укреплению клиентоориентированности и формированию уникальных конкурентных преимуществ. Рассмотрена роль человеческого капитала как стратегического фактора успеха организации.

**Ключевые слова:** эффективность трудовой деятельности, производительность труда, конкурентоспособность организации, человеческий капитал.

## **STAFF EFFICIENCY AS A FACTOR OF THE ORGANIZATION'S COMPETITIVENESS**

**Galushkina Anna Ivanovna**

**Abstract:** The paper examines the impact of the effectiveness of staff work on the competitiveness and sustainable development of the organization. The relationship between increasing labor productivity and key economic indicators of the company is analyzed. It is shown that high labor efficiency contributes to rapid response to changes in market demand, shortening the cycle of withdrawal of innovative products, reducing production costs, strengthening customer orientation and creating unique competitive advantages. The role of human capital as a strategic success factor of an organization is considered.

**Key words:** labor efficiency, labor productivity, competitiveness of the organization, human capital.

Эффективность трудовой деятельности оказывает непосредственное влияние на основные экономические показатели функционирования организации. Повышение производительности труда способствует росту объемов производства продукции без привлечения дополнительных ресурсов, что приводит к снижению себестоимости единицы продукции и увеличению валовой прибыли при прочих равных условиях. Кроме того, рост эффективности использования рабочего времени положительно сказывается на фондоотдаче основных средств. Сокращение трудоемкости производственных процессов повышает отдачу от использования оборудования и технологий [1, с. 65].

Следующим следствием оптимизации затрат труда является высвобождение ресурсов, которые могут быть направлены на расширение производства или разработку новых видов продукции. Данное введение открывает дополнительные возможности для экономического роста компании. Так, инвестиции в повышение квалификации персонала, улучшение условий и организации труда в конечном итоге приводят к мультипликативному эффекту для бизнеса за счет роста производительности и эффективности использования всех видов ресурсов. Это является важным источником конкурентных преимуществ компании [2, с. 357].

Эффективность использования трудовых ресурсов оказывает существенное влияние на конкурентные позиции компании на рынке. Высокая производительность труда позволяет оперативно реагировать на изменение спроса, расширять ассортимент продукции, сокращать цикл вывода инновационных товаров, что укрепляет позиции фирмы и повышает ее гибкость. Рост эффективности труда тоже ведет к снижению издержек производства, что создает возможности для использования ценовых преимуществ или увеличения прибыльности. Оптимизация бизнес-процессов повышает скорость обслуживания клиентов, способствуя укреплению клиентоориентированности компании.

В условиях высокой конкуренции ключевым фактором успеха становится способность быстрее других создавать и внедрять инновации. Эффективно работающий персонал обеспечивает генерацию новых идей и оперативную

разработку инновационных решений, что напрямую влияет на технологическое лидерство и устойчивость конкурентных преимуществ компании. В нынешних условиях эффективное использование трудовых ресурсов играет ключевую роль в обеспечении стабильности рыночных позиций, гибкости, инновационности и клиентоориентированности организации. Такое введение является эффективным фактором долгосрочного успеха и лидерства компании [3, с. 198].

Эффективность трудовой деятельности персонала имеет стратегическое значение для устойчивого развития и конкурентоспособности организации. Высокопроизводительный труд является существенным фактором реализации стратегических целей и задач компании. Оптимизация использования трудовых ресурсов создает возможности для расширения производства, освоения новых рынков сбыта, разработки и вывода инновационных продуктов. Такое введение расширяет стратегические перспективы и укрепляет конкурентные позиции фирмы. Рост производительности труда обеспечивает экономию издержек, повышение рентабельности и финансовую устойчивость организации, что создает ресурсную базу для реализации долгосрочной стратегии развития.

Стратегическое значение эффективности персонала определяется его ролью в формировании ключевых компетенций и организационных способностей, являющихся источником уникальных конкурентных преимуществ. Реализация стратегии во многом зависит от вовлеченности, мотивации и профессионализма сотрудников. В таблице 1 представлено влияние эффективности трудовой деятельности на экономические показатели и стратегическое значение для организации.

**Таблица 1**

**Влияние эффективности трудовой деятельности на экономические показатели и стратегическое значение для организации**

Фактор	Описание
Влияние на производительность	Повышение производительности труда увеличивает объемы производства без дополнительных ресурсов; снижает себестоимость и увеличивает валовую прибыль.
Эффективность использования рабочего времени	Положительное влияние на фондоотдачу основных средств и сокращение трудоемкости производственных процессов.

*АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА  
В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ*

Продолжение таблицы 1

Оптимизация затрат труда	Высвобождение ресурсов для расширения производства и разработки новых видов продукции.
Инвестиции в персонал	Повышение квалификации и улучшение условий труда приводят к мультипликативному эффекту для бизнеса.
Конкурентные преимущества	Высокая производительность позволяет реагировать на изменения спроса, расширять ассортимент, снижать цикл вывода инновационных товаров.
Снижение издержек производства	Создает возможности для ценовых преимуществ и увеличения прибыльности.
Оптимизация бизнес-процессов	Повышает скорость обслуживания клиентов, способствует укреплению клиентоориентированности.
Ключевые факторы успеха	Способность быстро внедрять инновации и генерировать новые идеи; обеспечивают технологическое лидерство и устойчивость конкурентных преимуществ.
Стратегическое значение для развития	Высокопроизводительный труд способствует расширению производства и освоению новых рынков, укрепляет конкурентные позиции.
Экономия издержек и рентабельность	Рост производительности труда обеспечивает повышение рентабельности и финансовую устойчивость.
Формирование ключевых компетенций	Определяет уникальные конкурентные преимущества организации, зависит от вовлеченности и профессионализма сотрудников.
Инвестиции в персонал как стратегический элемент	Ключевой элемент стратегического управления, определяющий возможности развития и лидерства компании.

Так, в современной динамичной конкурентной среде эффективность человеческих ресурсов выступает значимым стратегическим фактором,

определяющим возможности развития и лидерства организации. Инвестиции в персонал являются ключевым элементом стратегического управления.

Вопросы мотивации и стимулирования персонала играют ключевую роль в повышении эффективности трудовой деятельности. Модели мотивации базируются на комплексном подходе, учитывающем как материальные, так и нематериальные факторы. Теория ожиданий В. Врума исходит из того, что усилия работника определяются ожиданиями в отношении вознаграждения и вероятности его получения. Для стимулирования труда нужно установить четкую связь между результатами и поощрением. Теория справедливости заостряет внимание на субъективном восприятии справедливости вознаграждения в сравнении с другими работниками. Выбор системы оплаты должен учитывать это восприятие [4, с. 234].

Важнейшие положения теории приобретенных потребностей Макклелланда состоят в том, что на поведение влияют приобретенные в процессе социализации потребности в достижении успеха, власти и причастности. Мотивация должна удовлетворять такие потребности. Современные модели подчеркивают значение как материальных, так и нематериальных стимулов. Денежное вознаграждение должно дополняться карьерным ростом, признанием, возможностями самореализации. Комплексный подход к мотивации позволяет эффективно повышать заинтересованность персонала в высокопроизводительном труде.

Зарубежный опыт повышения эффективности труда персонала свидетельствует о широких возможностях применения передовых методов в российских компаниях. Японские фирмы активно используют концепцию всеобщего управления качеством, предполагающую вовлечение каждого сотрудника в оптимизацию рабочих процессов. Постоянное совершенствование процедур позволяет добиваться значительного роста производительности. В США распространены гибкие системы оплаты труда, увязывающие вознаграждение с достижением ключевых показателей эффективности. Данная мера стимулирует работников к высоким результатам. Европейский опыт демонстрирует эффективность модели соучастия персонала в управлении и собственности. Рост производительности обеспечивается за счет повышения заинтересованности сотрудников в успехе компании [5, с. 190].

Адаптация передовых зарубежных практик в российских компаниях с учетом национальной специфики позволит совершенствовать системы

мотивации и организации труда. Главным условием является постепенное внедрение новшеств с обучением персонала и корректировкой подходов. Комплексное использование мирового опыта открывает значительные резервы роста производительности труда. Зарубежный опыт повышения эффективности труда персонала и его применение в российских компаниях отражен в таблице 2.

**Таблица 2**

**Зарубежный опыт повышения эффективности труда  
персонала и его применение в российских компаниях**

Страна / Регион	Методы повышения эффективности труда	Описание
Япония	Концепция всеобщего управления качеством	Вовлечение каждого сотрудника в оптимизацию рабочих процессов; постоянное совершенствование процедур.
США	Гибкие системы оплаты труда	Вознаграждение увязывается с достижением ключевых показателей эффективности, что стимулирует высокие результаты.
Европа	Модель соучастия персонала в управлении и собственности	Повышение заинтересованности сотрудников в успехе компании, что способствует росту производительности.
Общее применение в России	Адаптация зарубежных практик с учетом национальной специфики	Совершенствование мотивации и организации труда; важность постепенного внедрения новшеств и обучения.
Резервы роста производительности	Комплексное использование мирового опыта	Открывает значительные резервы для роста производительности труда в российских компаниях.

Проведенное исследование теоретических аспектов повышения эффективности труда персонала организации, позволяет сформулировать ряд существенных выводов. Прежде всего, следует отметить, что эффективность трудовой деятельности представляет собой комплексную характеристику, отражающую степень результативности труда при оптимальных трудовых затратах и включающую как количественные, так и качественные показатели.

В ходе анализа установлено, что система показателей эффективности труда характеризуется многоуровневой структурой, включающей количественные, качественные и комбинированные критерии оценки. При этом особую значимость приобретают ключевые показатели эффективности (KPI), позволяющие измерить степень достижения стратегических целей организации и оптимальность рабочих процессов.

Исследование методов оценки эффективности труда персонала выявило преимущества и ограничения различных подходов к измерению результативности трудовой деятельности. Количественные методы обеспечивают объективность оценки, но не учитывают поведенческие аспекты работы персонала. Качественные методы, напротив, позволяют оценить субъективные характеристики деятельности сотрудников, однако могут страдать от недостатка объективности. Комбинированные методы, такие как 360-градусная обратная связь и ассесмент-центр, предоставляют наиболее полную картину эффективности труда персонала.

Анализ роли эффективной работы персонала в обеспечении конкурентоспособности организации демонстрирует, что человеческий капитал становится определяющим фактором успеха компании на современном рынке. По данным исследований университетов Западной Европы, в развитых странах человеческий ресурс используется более чем на 70%, тогда как в России данный показатель составляет около 25%. Высокая эффективность труда персонала способствует снижению производственных издержек и значительному повышению качества продукции и услуг, что напрямую влияет на укрепление рыночных позиций организации.

Существенное значение имеет выявленная взаимосвязь между системой оценки эффективности труда и мотивацией персонала. Исследования показывают, что положительно мотивированные и вознагражденные сотрудники демонстрируют более высокую производительность труда и жизнеспособность. Грамотно выстроенная система критериев оценки,

включающая как количественные, так и качественные показатели, способствует повышению заинтересованности работников в достижении высоких результатов и их профессиональному развитию. Нужно обеспечить соответствие выбранных методов оценки специфике деятельности организации и ее стратегическим целям. Подходы к оценке эффективности включают комплексные методы, такие как система сбалансированных показателей, метод 360 градусов и ассесмент-центр. Каждый из методов позволяет получить разностороннюю оценку деятельности сотрудников и определить направления для их дальнейшего развития.

Теоретический анализ проблемы повышения эффективности труда персонала подтверждает необходимость комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами. Успешное решение задачи повышения эффективности труда требует системного применения инновационных методов оценки и развития персонала, включая использование ключевых показателей эффективности (KPI), регулярную аттестацию и программы профессионального развития. Именно такой подход обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество организации на рынке и способствует достижению ее стратегических целей. Более того, эффективное управление персоналом становится критическим фактором обеспечения конкурентоспособности организации, поскольку именно качество управления и использования персонала определяет успешность выполнения большинства хозяйственных функций. В условиях нынешней экономики это приобретает особое значение, так как позволяет организации не только сохранять, но и укреплять свои позиции на рынке, обеспечивая устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

### **Список литературы**

1. Бочалгина Э.Е. Отечественный и зарубежный опыт использования методов оценки результатов труда персонала организации // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – №. 8. – С. 111-115.
2. Зверева, Е.В. Отечественный и зарубежный опыт использования методов оценки результатов деятельности персонала организации в контексте эффективности труда / Е.В. Зверева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 10-1. – С. 148-151.

3. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 524 с.

4. Истратий А.Ю., Кузнецова Д.Р. Влияние мотивации на эффективность деятельности персонала // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI Международной научно-практической конференции: В 2-х ч. – 2021. – С. 113.

5. Характеристика деятельности магазина «Zolla» ТЦ «Спектр» — Студопедия. URL: [https://studopedia.ru/16\\_59676\\_harakteristika-deyatelnosti-magazina-Zolla-tts-spektr.html](https://studopedia.ru/16_59676_harakteristika-deyatelnosti-magazina-Zolla-tts-spektr.html) (дата обращения 01.04.2026).

© Галушкина А.И.

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК И ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ В УСЛОВИЯХ  
САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ**

**Банаева Хадижа Арбиевна**  
студент

Научный руководитель: **Алиев Аяз Аладдин оглы**  
к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет им. Г.В. Плеханова»

**Аннотация:** В статье рассматриваются ключевые изменения в структуре производственно-сбытовых цепочек российской обрабатывающей промышленности, обусловленные внешними санкционными ограничениями. Анализируются механизмы импортозамещения, проблемы технологического суверенитета и перспективы переориентации логистических потоков на восточные рынки.

**Ключевые слова:** экономика, импортозамещение, санкции, цепочки поставок, промышленность, технологический суверенитет, логистика.

**TRANSFORMATION OF PRODUCTION AND DISTRIBUTION  
CHAINS AND IMPORT SUBSTITUTION IN THE MANUFACTURING  
INDUSTRY OF THE RUSSIAN FEDERATION  
UNDER SANCTIONS PRESSURE**

**Banaeva Khadija Arbievna**  
Scientific supervisor: **Aliev Ayaz Aladdin oglu**

**Abstract:** The article examines key changes in the structure of the production and distribution chains of the Russian manufacturing industry caused by external sanctions restrictions. The mechanisms of import substitution, the problems of technological sovereignty and the prospects for the reorientation of logistics flows to Eastern markets are analyzed.

**Key words:** economy, import substitution, sanctions, supply chains, industry, technological sovereignty, logistics.

## **Введение**

Современная мировая экономика характеризуется ростом геополитической напряженности и фрагментацией глобальных рынков. Для Российской Федерации период 2022–2024 годов ознаменовался переходом от модели интеграции в международные цепочки создания стоимости к приоритету национальной экономической безопасности. Актуальность исследования продиктована необходимостью критического осмысления новых условий хозяйствования: разрыв традиционных логистических связей и ограничение доступа к передовым технологиям требуют системной перестройки производственных процессов [1]. Цель работы — анализ трансформации производственно-сбытовых цепочек и оценка результативности механизмов импортозамещения на основе верифицированных статистических данных.

## **Теоретические аспекты и эмпирический анализ**

В условиях перманентных внешних шоков парадигма «эффективности» уступает место концепции «резильентности». Применительно к промышленности это влечёт пересмотр логики построения цепочек добавленной стоимости: модель «точно в срок» замещается стратегией «на всякий случай», подразумевающей создание буферных запасов критических компонентов [2].

Обрабатывающий сектор РФ столкнулся с двойным вызовом: необходимостью замещения как готовой импортной продукции, так и средств производства. Согласно данным Росстата, по итогам 2024 года индекс промышленного производства вырос на 4,6%, что выше показателя 2023 года [3]. Однако адаптационные процессы носят неравномерный характер. Исследование Высшей школы экономики, основанное на обследовании промышленных организаций, показывает: доля предприятий с высокой зависимостью от импорта снизилась с 18% до 8% к 2024 году. Наиболее сложная ситуация сохраняется в высокотехнологичных сегментах — станкостроении, электронике, где дефицит микроэлектроники остаётся критическим фактором [4].

В то же время сектора, ориентированные на внутренний спрос, демонстрируют устойчивую положительную динамику. По данным Росстата, в январе–августе 2024 года предприятия обрабатывающей промышленности выпустили товаров в денежном выражении на 8,1% больше, чем за аналогичный период предыдущего года. Аналитические материалы Банка

России подтверждают высокий адаптационный потенциал экономики, однако отмечают сохранение инфляционных рисков, связанных с удорожанием логистики.

### **Инструменты государственной поддержки и логистика**

Реакцией государства на вызовы стало формирование новой архитектуры мер поддержки. Распоряжением Правительства РФ утверждены индикаторы развития обрабатывающей промышленности, включая целевые показатели по локализации производства [5]. Минпромторг России регулярно актуализирует перечни промышленной продукции для приоритетного импортозамещения.

Финансовую поддержку проектов осуществляют институты развития, а также механизмы Национального проекта «Производительность труда». Однако исключительно финансовая поддержка недостаточна без формирования гарантированного спроса. Механизмы государственных закупок скорректированы в сторону приоритета товаров российского происхождения.

Логистическая переориентация («разворот на Восток») стала стратегическим ответом на вызовы. По экспертным оценкам, переориентация внешнеторговых потоков на страны Азии позволила компенсировать сокращение торговли с недружественными государствами. При этом замена поставщиков сопряжена с рисками: азиатские компоненты не всегда являются полным технологическим аналогом. Развитие транспортных коридоров «Север – Юг» создаёт инфраструктурный базис для новой логистики, однако пропускная способность железных дорог остаётся сдерживающим фактором.

### **Возможные риски и что с ними делать**

Путь к технологической независимости связан с несколькими крупными рисками.

Во-первых, это фактор времени: чтобы выстроить полный производственный цикл высокотехнологичной продукции, требуются годы. Во-вторых, существует риск падения качества: когда импортозамещение происходит в форсированном режиме, потребительские свойства товаров нередко снижаются.

В-третьих, нельзя сбрасывать со счетов инфляционную нагрузку — рост логистических издержек автоматически увеличивает конечную стоимость изделий.

В-четвертых, остро стоит кадровый вопрос: без достаточного числа квалифицированных инженеров любые планы модернизации будут наткаться на нехватку специалистов.

Исходя из этого, можно предложить следующие меры:

- вместо простой замены иностранных брендов сосредоточиться на создании собственных технологических платформ;
- усилить кооперацию между предприятиями внутри страны, в том числе через формирование промышленных кластеров;
- перестроить систему инженерного образования, сделав её максимально привязанной к запросам реального сектора;
- поддерживать внутреннюю конкуренцию, чтобы не допустить застоя в отрасли.

### **Заключение**

Российская экономика сегодня переживает глубокую, уже необратимую структурную перестройку. Обработывающая промышленность показывает высокую гибкость: по итогам 2024 года рост производства в этом секторе достиг 4,6% [3]. Импортозамещение из громкой декларации превратилось в вынужденную, но работающую стратегию.

Насколько успешно удастся её реализовать, зависит от того, насколько скоординировано будут действовать государство и бизнес. Нынешние вызовы, какими бы сложными они ни были, открывают возможности для обновления промышленного потенциала. Если удастся преодолеть существующие структурные ограничения, российская промышленность сможет выйти на качественно новый уровень технологического развития.

### **Список литературы**

1. Тенденции импортозамещения в промышленности в 2023–2024 гг. / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом ВШЭ, 2024. – 48 с. – URL: <https://www.hse.ru/> (дата обращения: 28.03.2026).
2. Афанасьев А.А. Промышленная политика России по достижению технологического суверенитета // Экономические стратегии. – 2023. – № 5 (179). – С. 42–49. – URL: <https://elibrary.ru/cytksm> (дата обращения: 28.03.2026).

3. О промышленном производстве в 2024 году: статистический бюллетень / Федеральная служба государственной статистики. – М.: Росстат, 2025. – 112 с. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/10\\_05-02-2025.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/10_05-02-2025.html) (дата обращения: 29.03.2026).

4. Щурина С.В. Индустриальная политика России в условиях структурной трансформации экономики в 2023 году и в среднесрочной перспективе / С.В. Щурина. — Текст : непосредственный // Экономика. Налоги. Право. — М., 2023. — С. 118-128.— URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/industrialnaya-politika-rossii-v-usloviyah-strukturnoy-transformatsii-ekonomiki-v-2023-godu-i-v-srednesrochnoy-perspektive> (дата обращения: 29.03.2026).

5. Годовой отчет Банка России за 2024 год. – М.: Банк России, 2025. – 280 с. – URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/god/](https://cbr.ru/about_br/publ/god/) (дата обращения: 29.03.2026).

© Банаева Х.А., 2026

**СЕКЦИЯ  
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ  
ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

## **РОЛЬ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ**

**Гудникова Анна Сергеевна  
Смицкая Софья Евгеньевна**  
студенты

Научный руководитель: **Мигунова Марина Ивановна**  
канд. экон. наук, доцент  
ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

**Аннотация:** В статье рассматривается роль цифрового рубля в современной экономике Российской Федерации. Обосновывается актуальность внедрения цифрового рубля как третьей формы денег в условиях трансформации финансовой системы России. Анализируются основные предпосылки возникновения цифровых валют центральных банков. Исследуются ключевые этапы внедрения цифрового рубля. Особое внимание уделено перспективам и рискам развития данной формы рубля.

**Ключевые слова:** цифровой рубль, цифровые валюты, экономика, финансовая система, предпосылки, перспективы развития.

## **THE ROLE OF DIGITAL RUBLE IN THE MODERN ECONOMY OF RUSSIA**

**Gudnikova Anna Sergeevna  
Smitskaya Sofya Evgenevna**  
Scientific adviser: **Migunova Marina Ivanovna**

**Abstract:** This article examines the role of the digital ruble in the modern Russian economy. It substantiates the relevance of introducing the digital ruble as a third form of money amid the transformation of Russia's financial system. The key prerequisites for the emergence of central bank digital currencies are analyzed. Key stages of the digital ruble's implementation are explored. Particular attention is paid to the prospects and risks of developing this form of the ruble.

**Key words:** digital ruble, digital currencies, economy, financial system, prerequisites, development tendencies.

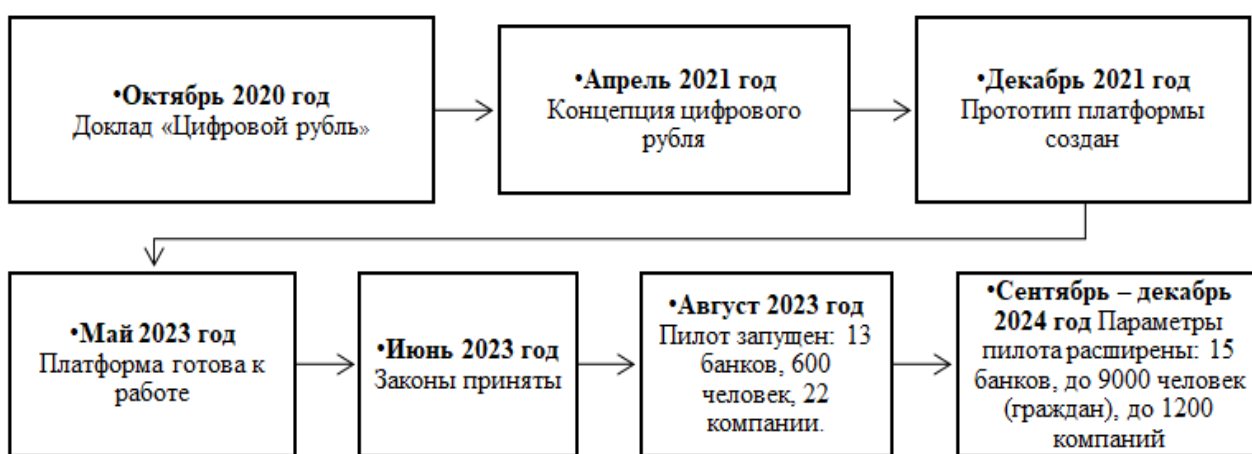
В современных реалиях мировая экономика переживает кардинальные изменения. Развитие финансовых отношений и процессов сопровождается активной цифровизацией. Цифровая трансформация финансовой системы активно проявляется в преобразовании традиционных форм денежных средств и появлении новых инструментов платежа. Одним из самых ярких примеров является разработка и внедрение цифровых валют (CBDC - Central Bank Digital Currency). Цифровые валюты центральных банков представляют собой цифровую форму национальной валюты, выпускаемую и обеспечиваемую центральным банком государства, обладающую статусом законного платежного средства и предназначенную для использования в качестве универсального средства расчётов, накопления и платежа. CBDC рассматриваются как более удобный, безопасный и эффективный инструмент осуществления финансовых операций, способный оказать положительное влияние на структуру мировой экономики [1, с. 23]. Наша страна не является исключением в процессе цифровизации финансовой системы. Центральный Банк России осуществляет разработку и поэтапное внедрение цифрового рубля, который представляет собой цифровую форму национальной валюты и выступает третьей формой денег наряду с наличными и безналичными средствами [2].

Цель исследования заключается в определении роли цифровой рубля в финансовой системе РФ и анализе перспектив и рисков, связанных с его внедрением.

Актуальность исследования обусловлена активной цифровизацией финансовых отношений и внедрением цифровых валют центральных банков как нового инструмента денежного обращения. В условиях колоссальных трансформаций мировой экономики и необходимости укрепления финансового суверенитета на мировой арене важное место занимает внедрение цифрового рубля в Российской Федерации [3, с. 20].

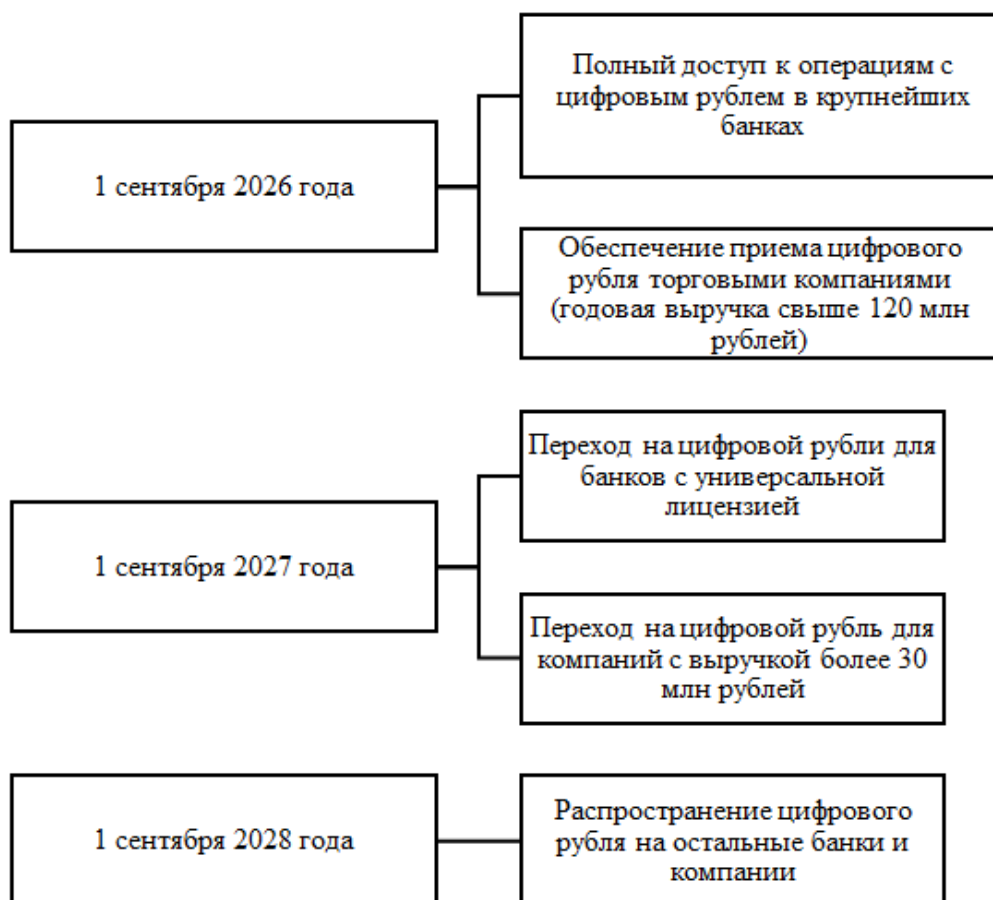
В последние несколько лет финансовая мировая система претерпевает значительные изменения. Все больше сокращается количество валютных операций за наличные деньги, возрастает роль безналичных денег и криптовалют. Причем последние стали активно использоваться не только в теневой экономике, но и в основе смарт-контрактов. Однако государства не могли допустить, что в мировой валютной системе обращались «неофициальные»

деньги, у которых нет эмитента, и они регулируются только спросом и предложением. В ответ на это ряд государств стали разрабатывать собственные цифровые валюты [4, с. 49]. Россия не стала исключением, и поэтому 1 октября 2020 году Центральный Банк России первую концепцию цифрового рубля [5]. История внедрения цифрового рубля складывалась поэтапно (рис. 1). Так, в мае 2023 года платформа уже была готова к работе, а в августе 2023 года пилот проекта был запущен [6].



**Рис. 1. Этапы внедрения проекта «Цифровой рубль» [6]**

На данный момент цифровой рубль официально признан третьей формой денег в Российской Федерации согласно действующему законодательству [7]. Что касается массового внедрения, с 1 сентября 2026 года крупнейшие банки обязаны предоставить полный доступ к операциям с цифровым рублём клиентам. Граждане смогут открывать счета, осуществлять переводы и оплачивать товары и услуги. Торговые компании, обслуживаемые в этих банках и имеющие годовую выручку свыше 120 млн. рублей, обязаны с этой даты обеспечить приём цифрового рубля. Банки с универсальной лицензией и компании с выручкой более 30 млн. рублей должны совершить переход на цифровой рубль с 1 сентября 2027 года. Остальные банки и продавцы с годовой выручкой менее 30 млн. рублей начнут работу с цифровым рублём с 1 сентября 2028 года, за исключением тех, чья выручка составляет до 5 млн. рублей (рис. 2) [8].



**Рис. 2. Поэтапное массовое внедрение цифрового рубля в Российской Федерации (2026–2028 гг.) [8]**

Чтобы оценить масштаб проекта был изучен отчет Центрального Банка о статусе проекта цифрового рубля. С результатами можно ознакомиться в табл. 1 [6].

**Таблица 1**

**Динамика использования физическими лицами платформы цифрового рубля для осуществления разных операций [6]**

Дата	Количество переводов между счетами цифрового рубля, ед.	Количество операций по оплате товаров и услуг физическими лицами со счета цифрового рубля, ед.
12.2023	13 615	4 389
12.2024	41 651	10 774
05.2025	63 075	12 895

Такой небольшой рост операций по оплате товаров и услуг связан с ограничительным списком организаций, которые могут принимать цифровой рубль в качестве платежного средства. По данным ЦБ РФ, только с 1 января 2026 года предоставить возможность оплаты товаров и услуг цифровым рублем могут крупнейшие банки и торговые компании – клиенты крупнейших банков – с выручкой за предыдущий год свыше 120 млн. рублей [9]. Это дает сделать вывод о том, что внедрение цифрового рубля только начинается, несмотря на запуск проекта еще в 2023 году.

Однако для экономики Российской Федерации в условиях санкционного давления, цифровой рубль становится эффективным инструментом для регулирования валютной политики и борьбы с оттоком капитала из страны. Модель внедрения цифрового рубля основана на высоком контроле со стороны государства, что укрепляет финансовый суверенитет государства [10, с. 33]. Перспективы развития цифрового рубля связаны с использованием смарт-контрактов. Смарт-контрактом является сделка, которая исполняется автоматически при наступлении заранее оговоренных сторонами условий. Применение таких следок позволяет значительно упростить и автоматизировать процесс исполнения обязательств и минимизировать операционные риски [11, с. 198]. Вместе с тем внедрение цифрового рубля сопровождается определенными рисками. В первую очередь, основным риском эмиссии цифрового рубля является отток ликвидности из банковского сектора. Часть граждан и организаций может перевести свои средства в цифровой рубль, что приведет к сокращению депозитов коммерческих банков. Состояние ресурсной базы банков может ухудшиться. Несмотря на это, отсутствие выплаты процентов по цифровому рублю снижает остроту данной проблемы. Таким образом, цифровой рубль не будет конкурировать со срочными депозитами и инвестиционным и сберегательными инструментами. Кроме того, в процессе внедрения цифрового рубля появляются технологические риски, связанные с обеспечением устойчивости платформы, защитой данных пользователей и кибербезопасностью [12, с. 38]. Государству необходимо подготовить соответствующую техническую инфраструктуру, как для Банка России и коммерческих банков, так и для граждан и бизнеса. Дополнительным риском выступает возможное недоверие со стороны населения и организаций к новой форме денег на начальном этапе внедрения цифровой валюты.

Таким образом, цифровой рубль играет важную роль в современной финансовой системе Российской Федерации. Его внедрение связано с цифровизацией, а также необходимостью укрепления финансового суверенитета в условиях санкционного давления. На сегодняшний день цифровой рубль активно используется физическими лицами для осуществления валютных операций, однако масштабы его действия пока еще ограничены. При этом законодательная база уже сформирована, что способствует расширению сферы применения. Исследование показало, что внедрение такой валюты может способствовать повышению прозрачности валютных операций, снижению транзакционных издержек и расширению доступности платежных услуг. В то же время цифровые валюты несут в себе ряд рисков, включая угрозу банковской стабильности и вопросы конфиденциальности данных и кибербезопасности.

### **Список литературы**

1. Зассеев Ч.С. Цифровые валюты центральных банков: перспективы и риски // Экономика и парадигма нового времени. 2025. № 3(36). С. 31-35.
2. Цифровой рубль // Центральный банк Российской Федерации : официальный сайт. URL: [https://cbr.ru/fintech/dr/?utm\\_source](https://cbr.ru/fintech/dr/?utm_source) (дата обращения 03.04.2026).
3. Мусатов Е.М., Русавская А.В. Роль цифрового рубля в развитии экономики России // Путеводитель предпринимателя. 2023. № 4. С. 19-24.
4. Рождественская Т.Э., Гузнов А.Г. Правовое регулирование цифрового рубля // Актуальные проблемы российского права. 2024. № 1(158). С. 48-55.
5. Цифровой рубль // Доклад для общественных консультаций. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/177415/digital\\_ruble\\_30062025.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/177415/digital_ruble_30062025.pdf) (дата обращения 05.04.2026).
6. Цифровой рубль : текущий статус проекта // Доклад Банка России. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/177415/digital\\_ruble\\_30062025.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/177415/digital_ruble_30062025.pdf) (дата обращения 04.04.2026).
7. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 24.07.2023 № 340-ФЗ : ред. от 15.12.2025 // Российская газета. 2025. № 197. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».

8. О сроках массового внедрения цифрового рубля // Центральный банк Российской Федерации : официальный сайт. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=25772> (дата обращения: 03.04.2026).

9. Цифровой рубль: что это такое и как им пользоваться // Центральный банк Российской Федерации : официальный сайт. URL: <https://cbr.ru/faq/dr/> (дата обращения 04.04.2026).

10. Карпенко И.Н. Цифровые валюты центральных банков и финансовый суверенитет: правовые стратегии и подходы разных юрисдикций (сравнительно-правовой анализ) // Образование и право. 2026. № 1. С. 705-711.

11. Барашева Е.В., Очирова П.И., Степаненко А.С. Перспективы развития цифрового рубля // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. №3. С. 197-200.

12. Синельникова-Мурылева Е.В. Цифровой рубль: риски и выгоды // Экономическое развитие России. 2021. Т. 28, №5. С. 36-39.

© Гудникова А.С., Смицкая С.Е.

**ИСЛАМСКИЙ БАНКИНГ КАК АЛЬТЕРНАТИВНАЯ МОДЕЛЬ  
ФИНАНСОВОГО ПОСРЕДНИЧЕСТВА: ИНСТРУМЕНТЫ,  
РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

**Заббарова Алина Абдулловна  
Юсуфова Саодат Шавкатовна**

студенты

Научный руководитель: **Мигунова Марина Ивановна**

канд. экон. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

**Аннотация:** В статье рассматривается исламский банкинг как альтернативная модель финансового посредничества, получившая широкое распространение не только в странах мусульманского мира, но и за их пределами. Рассматривается основополагающий понятийный аппарат, используемый в банкинге (риба, гарар, майсир), а также принцип разделения прибыли и убытков (PLS). Проведён сравнительный анализ ключевых финансовых инструментов исламского банкинга с традиционными. Особое внимание уделено специфике управления рисками в исламских банках и институциональной инфраструктуре, представленной Органом по бухгалтерскому учёту и аудиту для исламских финансовых институтов (AAOIFI) и Исламским советом по финансовым услугам (IFSB). В работе делается вывод о потенциале адаптации инструментов исламского банкинга в традиционных финансовых системах, включая Россию.

**Ключевые слова:** исламский банкинг, финансы, кредит, партнёрское финансирование, риба, мурабаха, мудараба, иджара, управление рисками, финансовое посредничество.

**ISLAMIC BANKING AS AN ALTERNATIVE MODEL  
OF FINANCE INTERMEDIATION: TOOLS, RISKS  
AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

**Zabbarova Alina Abdullova**

**Usufova Saodat Shavkatovna**

Scientific adviser: **Migunova Marina Ivanovna**

**Abstract:** The article examines Islamic banking as an alternative model of financial intermediation, which has become widespread not only in the Muslim world, but also beyond its borders. It examines the fundamental concepts used in banking (riba, gharar, and maysir), as well as the principle of profit and loss sharing (PLS). The article also provides a comparative analysis of the key financial instruments of Islamic banking and traditional banking. Special attention is paid to the specifics of risk management in Islamic banks and the institutional infrastructure provided by the Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI) and the Islamic Financial Services Board (IFSB). The paper concludes that Islamic banking tools can be adapted to traditional financial systems, including Russia.

**Key words:** Islamic banking, finance, credit, partner financing, riba, murabaha, mudaraba, ijara, risk management, financial intermediation.

В условиях глобализации и интеграции национальных экономик в мировое хозяйство традиционная кредитно-процентная модель финансового посредничества демонстрирует ряд системных недостатков, особенно ярко проявившихся в период финансовой нестабильности и кризисов. Спекулятивный характер значительной части операций и уязвимость перед внешними “шоками” создают площадку для развития альтернативных моделей организации финансовых отношений.

Исламский банкинг представляет собой систему, основанную на шариатском праве, которая, в отличие от традиционного финансового механизма, применяет принципы совместного распределения рисков и прибыли между участниками (PLS). За последние десятилетия партнёрский банкинг превратился из локального явления в значимый сегмент финансовых отношений. Он отличается устойчивым ростом даже в периоды кризисов, тем самым подогревая интерес как у исследователей, так и у практиков. Динамика мирового рынка исламских финансов демонстрирует впечатляющую устойчивость и масштабируемость. Согласно данным ведущих международных организаций, совокупный объем активов шариатских финансовых институтов демонстрирует уверенный рост. Так, по оценкам Совета по исламским финансовым услугам (IFSB), объем активов достиг 3,88 трлн. долларов США в 2024 году, показав годовой прирост в 14,9%. Данная статистика свидетельствует не только о высокой потребности в шариатском банке, но и

о его конкурентоспособности на глобальном уровне в долгосрочной перспективе.

Основополагающим принципом исламской системы финансов является запрет рибха (ростовщического процента). В исламской экономической доктрине это обосновывается не только религиозными предписаниями, но и соображениями о социальной справедливости и предотвращению концентрации капитала в руках ограниченного круга лиц. Процентный механизм, лежащий в основе традиционного кредитования, способствует перераспределению доходов от заемщиков к кредиторам вне зависимости от результативности использования средств, что создает предпосылки для нарастания долговой нагрузки, особенно в условиях экономической нестабильности. С позиции шариата, фиксированный гарантированный доход на капитал рассматривается как форма неоправданного обогащения, не сопровождающееся принятием предпринимательских рисков [2]. Данный подход находит отражение в исламской концепции, где финансовые отношения строятся на принципах взаимной ответственности и разделения результатов хозяйственной деятельности, тем самым заменяя концепцию «кредитор-заёмщик» на модель партнёрства, при которой доход формируется исключительно в результате экономической активности, а возможные убытки распределяются участниками пропорционально их вкладу [8].

Вторым ключевым принципом является запрет гарар, представляющий собой фундаментальный принцип исламской экономической модели, направленной на обеспечение справедливости и прозрачности в финансовых отношениях. В шариатском праве гарар определяется как неопределённость, которая может привести к двусмысленности и конфликтам в договорных отношениях из-за невозможности определения наступления последствий, что создаёт предпосылки для несправедливого распределения выгод и убытков между сторонами сделки [11]. Гарар не распространяется на незначительные неопределённости, которые неизбежно сопровождают любую предпринимательскую деятельность и не оказывают существенного влияния на справедливость распределения результатов, из чего можно сделать вывод, что данная концепция направлена не на отрицание риска в целом, а на исключение ситуаций, когда неопределённость носит системный характер и не может быть устранена должной осмотрительностью сторон. В современной финансовой практике запрет гарар накладывает ограничения на использование фьючерсов,

опционов и иных стандартизированных деривативов, поскольку такие инструменты зачастую характеризуются избыточной неопределённостью (гарар) и спекулятивной природой (майсир), а на момент заключения соглашения отсутствует реальный актив, подлежащий передаче, либо его передача не гарантирована. Вместе с тем, как отмечается в исследованиях по исламским финансам, существуют шариат-совместимые аналоги деривативных инструментов, структурированные на основе договоров саям и истисна, которые могут быть признаны допустимыми при соблюдении определённых условий. Кроме того, для управления ликвидностью исламские банки используют шариат-совместимые аналоги операций РЕПО (например, структуры на основе таваррук), а также участвуют в специализированных межбанковских исламских рынках ликвидности, таких как исламский межбанковский рынок ликвидности, выпускающий краткосрочные шариат-совместимые инструменты. Таким образом, запрет гарар не означает полного исключения производных инструментов, а требует их адаптации к принципам шариата, что стимулирует развитие альтернативных структур, обеспечивающих баланс между потребностями финансового рынка и соблюдением религиозно-этических норм.

Третий фундаментальный принцип — запрет майсир, что в переводе с арабского означает азартные игры или спекуляцию. В исламе это определяется как получение дохода исключительно за счет случайности, без участия в производительной экономической деятельности и без принятия предпринимательских рисков, связанных с созданием реальной стоимости. В современной финансовой практике запрет майсир исключает использование инструментов, основанных исключительно на ценовых колебаниях и не связанных с реальными активами, к числу которых относятся опционы, фьючерсы, свопы, а также короткие продажи (short selling), при которых инвестор получает прибыль исключительно от грамотного прогнозирования [5].

Практическая реализация принципов запретов находит отражение в системе финансовых инструментов, наиболее распространёнными из которых являются мурабаха, мудараба, мушарака и иджара. Мурабаха является наиболее распространённым инструментом партнёрского финансирования, составляя до 70-80% всех операций. Данный механизм предполагает приобретение банком товара по просьбе клиента с последующей наценкой, которая может выплачиваться с рассрочкой. Наценка фиксируется на момент заключения

договора и не подлежит изменению в зависимости от срока просрочки платежа, что позволяет избежать рибха [1]. В свою очередь мудараба и мушарака представляют собой инструменты долевого финансирования, основанные на принципе разделения прибыли и убытков, где в первом случае одна сторона предоставляет капитал, а другая обеспечивает управление при разделении прибыли в согласованной пропорции, а во втором - совместное участие всех сторон, где убытки распределяются пропорционально вкладу, а прибыль в ином согласованном соотношении, что особенно актуально для финансирования крупных проектов [3]. Также значимым инструментом исламского финансирования является договор аренды иджара, в рамках которого банк сохраняет право собственности на приобретённый актив, предоставляя клиенту право пользования за установленную арендную плату. Такая система обеспечивает сохранность капитала, поскольку актив остаётся на балансе банка до полного исполнения обязательств и находит широкое применение в сфере приобретения промышленного оборудования, транспортных средств и недвижимости [10].

Формирование эффективной системы управления рисками в исламском банкинге требует учёта как универсальных принципов финансового риск-менеджмента, так и специфических рисков, вытекающих из норм шариата. Классификация рисков авторами представлена в таблице 1.

**Таблица 1**

**Классификация рисков в исламском банкинге**

Виды риска	Сущность риска	Характеристика
Кредитный риск Credit risk	Риск неисполнения контрагентом обязательств	Трансформируется в зависимости от инструментов: при использовании мурабаха и иджара риск связан с платежеспособностью клиента, в рамках мудараба и мушарака - инвестиционный риск, при котором итоговая доходность определяется исключительно успешностью реализации проекта
Риск несоответствия шариату (Shariah non-compliance risk)	Вероятность несоответствия операции требованиям исламского права	Не имеет аналогов в традиционной банковской системе. Требует создания специализированных механизмов контроля, включая функционирования шариатских наблюдательных советов

*АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА  
В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ*

Продолжение таблицы 1

Риск ликвидности (Liquidity risk)	Невозможность своевременного исполнения обязательств из-за недостатка ликвидных средств	Усложнён ограниченностью совместимых с шариатом инструментов управления ликвидностью (отсутствие доступа к межбанковским кредитам и операциям РЕПО, основанным на процентной ставке)
Стабильности и устойчивости (Stability and resilience),	Риски, связанные с долгосрочной устойчивостью финансового института	Определяются особенностями операционной модели, включая требование обеспечения сделок реальными активами и разделение прибылей и убытков
Риск поведения при принятии решений (Risk-taking behavior)	Риски, обусловленные культурой принятия решений	Формируется под влиянием принципов исламской моральной экономики, предполагающих повышенную ответственность перед вкладчиками

Приведенная классификация отражает пять ключевых групп рисков, наиболее активно исследуемых в современной академической литературе по исламскому банкингу. Как отмечается в исследовании, кредитный риск является наиболее часто упоминаемым в связи со своей универсальностью, тогда как риск несоответствия правилам шариата представляет собой уникальную категорию, требующую создания специализированных механизмов контроля отличных от классических финансовых моделей [12].

Центральное место в инфраструктуре партнёрского финансирования занимает Орган по бухгалтерскому учёту и аудиту для исламских финансовых институтов (AAOIFI), разрабатывающий стандарты финансовой отчётности, адаптированные к специфике исламских продуктов. Необходимость их разработки обусловлена тем, что правила классического банкинга, закреплённые в международных стандартах финансовой отчётности (МСФО / IFRS), не охватывают специфические операции, основанные на нормах шариата, включая договоры мудароба, мушарака и иджара. МСФО базируются на финансовой логике, предполагающей применение процентных ставок и долговых обязательств, что создаёт сложности при учёте исламских финансовых инструментов. В этой связи стандарты AAOIFI не заменяют МСФО повсеместно, а используются дополнительно или альтернативно в

отдельных юрисдикциях, обеспечивая более полное раскрытие информации о деятельности исламских финансовых институтов [3].

В последние годы наблюдается существенное расширение географии исламского банкинга, который постепенно выходит за рамки стран своего традиционного происхождения. Казахстан, Люксембург, Гонконг и Великобритания осуществили успешные выпуски сукук, последняя из которых стала первопроходцем в этом деле среди стран немусульманского мира, что позволило им привлечь широкую базу инвесторов и диверсифицировать источники финансирования. Данные примеры демонстрируют высокий адаптивный потенциал инструментов исламского финансирования, что позволяет им успешно интегрироваться в различные правовые и экономические системы.

Вопрос развития исламского банкинга в Российской Федерации приобретает особую актуальность в контексте растущего мусульманского населения и расширения экономических связей со странами Организации исламского сотрудничества. С 1 сентября 2023 года в России реализуется эксперимент по внедрению партнёрского (исламского) финансирования в четырех субъектах РФ: Республика Татарстан, Башкортостан, Дагестан и Чеченская республика, что значительно расширяет возможности для интеграции и развития шариатского банка в России [4]. На данный момент в реестр Центрального банка внесены 33 организации, среди которых Акбарс банк и Сбербанк, а наиболее активным регионом стал Татарстан, на который пришлось более двух третей операций. Проведение эксперимента по партнёрскому финансированию создало институциональную основу для внедрения исламской банковской модели в российскую финансовую систему, а положительная динамика свидетельствует о востребованности данного механизма, что формирует предпосылки для его дальнейшего масштабирования на другие регионы страны.

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о полноценности исламского банкинга, как альтернативной модели финансового посредничества, опирающуюся на развитую систему специализированных инструментов и адаптированных подходов к управлению рисками. Фундаментальные ограничения, налагаемые принципами шариата, формируют среду, в которой финансовый институт выступает партнёром, разделяющим предпринима-

тельские риски клиента, что в свою очередь способствует снижению спекулятивной составляющей банковской деятельности и ограничивает риски, характерные для традиционной модели финансирования. Таким образом, исламская модель не только обеспечивает соответствия религиозным нормам, но и предлагает решения по повышению устойчивости финансового посредничества в целом.

### Список литературы

1. Беккин Р. Опыт и перспективы исламской финансовой системы в России // Россия и мусульманский мир. 2011. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-i-perspektivy-islamskoj-finansovoy-sistemy-v-rossii> (дата обращения: 28.03.2026).
2. Gaol S.P.L., Hansrainer G., Rainey B. Bank Interest in Islamic Law // At-Tasyrih: jurnal pendidikan dan hukum Islam. 2023. Т. 9, № 1. С. 37–43.
3. Турсунов Б.Б., Посная Е.А., Яскевич В.А., Калюжная Т.В., Дицуленко О.И. Сравнительный анализ операционных моделей исламских и западных банков: экономическая эффективность и этические аспекты. Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025;(5):101-110. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.5.12>.
4. О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для осуществления деятельности по партнерскому финансированию в отдельных субъектах Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон от 04.08.2023 № 417-ФЗ : ред. от 31.07.2025. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_453966/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_453966/) (дата обращения: 28.03.2026).
5. Судин Харон Исламские финансы и банковская система философия, принципы и практика / [Судин Харон, Ван Нурсофиза Ван Азми; пер. с англ.: Айгуль Кадикова, Айназ Файзрахман]. — Казань : Линова-Медиа, 2012. — 533, [2] с. схем.; 21. — (Финансы и банковское дело); ISBN 978-5-9902664-1-4.
6. Calder R. The Paradox of Islamic Finance: How Shariah Scholars Reconcile Religion and Capitalism. Princeton: Princeton University Press, 2024.

7. Mahmoud A. El-Gamal *Islamic Finance: Law, Economics and Practice* Cambridge University Press, Cambridge, New York. 2006, 221 pp.

8. Mahar A.R., Bhatti A., Ashraf M.J., Malik A.Z. *Financial Reporting for Islamic Financial Institutions: Accounting Standards, Interpretation and Application*. London : Routledge, 2024. 352 p.

9. Mahboob M.N., Mansor F., Madun A.B. *Reviving Agricultural Finance via Islamic Contracts: Promoting Risk Management, Economic Empowerment, and Social Justice* // *Journal of Islamic Thought and Civilization*. 2025. Vol. 15, no. 2. P. 72–95.

10. Sohel M.N.I., Choudhury T., Rashid M., Hassan M.K. *A systematic literature review of risks in Islamic banking system: research agenda and future research directions* // *Journal of Financial Regulation and Compliance*. 2024. Vol. 32, no. 5.

© Заббарова А.А., Юсуфова С.Ш.

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОБРАТНОГО  
ВЫКУПА АКЦИЙ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ,  
РИСКИ И ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ**

**Кацефан Виталий Олегович  
Толстенкова Ксения Романовна  
Эзизов Мухаммет Эзизович**

студенты

Научный руководитель: **Мигунова Марина Ивановна**

к.э.н., доцент

Сибирский федеральный университет,  
Институт торговли и сферы услуг

**Аннотация:** статья посвящена анализу процедуры обратного выкупа акций (байбэка), как важного инструмента корпоративного управления и возврата капитала акционерам. Рассматриваются основные преимущества обратного выкупа акций: рост стоимости акций и прибыли на акцию (EPS), сигнал о недооценённости компании, поддержка акционеров, консолидация контроля и возможность вытеснения неугодных миноритариев. Особое внимание уделено негативной стороне обратного выкупа акций: вывод ресурсов из инвестиций в бизнес-развитие, опасность приобретения акций по завышенным ценам, искажение стимулов топ-менеджмента и ослабление финансовой подушки в периоды кризисов. Также проводится сопоставление глобальных тенденций обратного выкупа акций в разных странах: безусловное лидерство США (объёмы в 2025 году превысили 1 трлн. долларов, с прогнозами до 1,2 трлн.), предпочтение дивидендам в Европе при постепенном росте интереса к выкупам, резкий подъём практики в Китае после либерализации правил 2018 года и заметно меньшая распространённость в России. Отдельно анализируется налогообложение обратного выкупа акций разных стран. Ключевая проблема заключается в поиске баланса между краткосрочными выгодами для акционеров и долгосрочной устойчивостью компаний в условиях растущих объёмов байбэков и ужесточения налогового регулирования.

**Ключевые слова:** обратный выкуп акций (байбэк), корпоративное управление, дивиденды, налог на обратный выкуп акций, недооценённость акций, возврат капитала акционерам, EPS.

**RESEARCH OF THE SHARE REPURCHASE (BUYBACK)  
PROCESS: EFFECTIVENESS, RISK AND GLOBAL TRENDS**

**Katsefan Vitaly Olegovich  
Tolstenkova Kseniya Romanovna  
Ezizov Muhammet Ezizovich**  
Scientific Supervisor: **Migunova Marina Ivanovna**

**Abstract:** the Article is devoted to the analysis of the share repurchase (buyback) procedure as an important tool for corporate governance and return of capital to shareholders. The main advantages of the share repurchase are considered: growth in the value of shares and earnings per share (EPS), a signal of undervaluation of the company, support of shareholders, consolidation of control and the possibility of displacing undesirable minority shareholders. Particular attention is paid to the negative side of the share repurchase : the withdrawal of resources from investments in business development, the danger of acquiring shares at inflated prices, distortion of top management incentives and weakening of the financial cushion during periods of crisis. There is also a comparison of global the share repurchase trends in different countries: the unconditional leadership of the United States (volumes in 2025 exceeded \$1 trillion, with forecasts of up to 1.2 trillion), the preference for dividends in Europe with a gradual increase interest in the share repurchase, a sharp rise in practice in China after the liberalization of the rules in 2018 and a significantly lower prevalence in Russia. The taxation of the share repurchase of different countries is analyzed separately.

**Key words:** the share repurchase (buyback), corporate governance, dividends, share buyback tax, undervaluation of shares, return of capital to shareholders, EPS.

В современном корпоративном управлении обратный выкуп акций (байбэк) остаётся одним из наиболее обсуждаемых и активно применяемых инструментов распределения капитала акционерам. В условиях высокой волатильности рынков, роста свободных денежных средств у крупных

компаний и изменений в налоговом регулировании обратный выкуп акций приобретают особую актуальность. Они не только позволяют повысить инвестиционную привлекательность эмитента за счёт роста прибыли на акцию (EPS) и сигнала о неоцененности бизнеса, но и конкурируют с дивидендами как основной механизм возврата капитала, во многих странах уже опережая их по объёмам. Особенно ярко эта тенденция проявляется в США, где объёмы обратного выкупа акций достигли максимальных значений (рис.1).



**Рис. 1. Объёмы обратного выкупа акций компаний S&P 500 в США за 2021–2025 гг. (млрд. долларов США)**

Представленная диаграмма наглядно иллюстрирует рекордные масштабы обратного выкупа акций в 2025 году в США (объёмы превысили 1 трлн. долларов, с прогнозами до 1,2 трлн. долларов за год). Данная динамика обусловлена ростом корпоративных прибылей, стремлением компаний поддерживать рыночную стоимость акций и накоплением свободных денежных средств. Значимым сдерживающим и регулирующим фактором стало введение новых налогов (в частности, 1 % в США с 2023 года и 8 % налога на снижение капитала во Франции с 2025 года), направленное на ограничение чрезмерного вывода капитала и стимулирование инвестиций в реальную экономику. Кроме того, взрывной рост практики обратного выкупа акций в Китае после

либерализации правил в 2018 году, а также сохраняющийся интерес к этому инструменту в России и Европе подчёркивают глобальную актуальность исследования и необходимость анализа влияния обратного выкупа акций на финансовые рынки и экономику в целом. Таким образом, диаграмма подтверждает высокую степень актуальности выбранной темы работы.

Целью работы стало комплексное исследование процедуры обратного выкупа акций, как ключевого элемента корпоративного управления и возврата капитала акционерам, с анализом его преимуществ, недостатков, международной практики и влияния налогового регулирования.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть экономическую сущность обратного выкупа акций и его основные цели.

2. Проанализировать преимущества и недостатки процедуры (включая риски отвлечения средств от развития, покупки по завышенной цене, создания рыночных «пузырей» и влияния на мотивацию менеджмента).

3. Рассмотреть международную практику обратного выкупа акций с акцентом на лидерство США (абсолютный рекорд по объёмам в 2025 году), консерватизм Европы, взрывной рост в Китае после поправок 2018 года и относительно низкую активность в России.

4. Изучить особенности налогообложения обратного выкупа акций в ключевых юрисдикциях.

5. Оценить перспективы инструмента в условиях новых налогов и сделать вывод о его эффективности при грамотном применении.

Для последовательного решения поставленных задач необходимо, прежде всего, рассмотреть теоретические основы и сущность процедуры обратного выкупа акций.

Обратный выкуп акций — это процедура, когда компания выкупает свои собственные акции у инвесторов на открытом рынке [1]. В международной практике байбэк является распространённым явлением, целью которого выступает повышение инвестиционной привлекательности компании путём увеличения прибыли на акцию (EPS). Обратный выкуп акций проводят, когда у компании есть свободные денежные средства. Таким образом, она поддерживает акционеров в знак благодарности за их инвестиции. Данная процедура широко используется во всём мире многими компаниями.

Обратный выкуп акций популярен во многих странах. Наибольшая активность наблюдается в США, Великобритании, Японии, Канаде, Австралии, Китае, Южной Корее и других странах Европейского союза. В Российской Федерации обратный выкуп акций тоже применяется, но значительно реже, чем в западных странах. Основными причинами являются жёсткие регуляторные рамки ст. 72 Федерального закона № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (выкуп не более 10 % акций в обращении), значительная доля государственного участия в уставном капитале многих эмитентов, а также относительно недавнее начало применения процедуры (с 2006 года). Обратный выкуп акций сохраняет актуальность как способ повышения инвестиционной привлекательности, роста EPS и консолидации контроля, однако не стал массовым инструментом возврата капитала акционерам. [2, с.165-174], [3, с. 112-118], [4, с. 6-8], [5, 11], [12, с. 43-46]. США остаются абсолютным лидером и доминируют по объёмам обратного выкупа акций благодаря огромному рынку публичных компаний. По различным оценкам, в 2025 году объём обратного выкупа акций в США уже превысил 1,2 трлн. долларов [6, 7, 8].

Европейские компании более консервативны: они традиционно предпочитают дивиденды, хотя в последние годы наблюдается рост интереса к обратному выкупу акций. Китайские компании исторически использовали обратный выкуп акций гораздо меньше, однако после смягчения правил произошёл взрывной рост. В 2018 году власти Китая одобрили поправки в Закон о компаниях, существенно ослабив ограничения на выкуп акций публичными компаниями [9, 10]. Раньше такие компании могли выкупать акции только в четырёх случаях (например, в рамках программ мотивации сотрудников опционами). Теперь же фирмы могут делать это для выпуска конвертируемых облигаций или для защиты интересов акционеров. Благодаря этим изменениям обратный выкуп акций быстро стал популярен в Китае. Тем не менее, США значительно превосходят Китай по масштабам этой процедуры, в том числе из-за исторических причин: ещё в 80-е годы американские компании многократно опережали Китай, который тогда только развивал свой потенциал.

На данный момент перспективы обратного выкупа акций остаются оптимистичными. Обратный выкуп акций популяризируется всё в большем числе стран и продолжает служить важным «якорем поддержки» в моменты рыночных просадок. Сегодня обратный выкуп акций — это уже не просто

инструмент поддержки акционеров, а надёжный источник экономического роста. Интенсивный интерес к нему проявляется и за пределами США. Многие страны изучают американский опыт и активно внедряют обратный выкуп акций в свою практику.

Одним из ключевых преимуществ обратного выкупа акций выступает его способность служить мощным сигналом рынку о недооценённости акций компании. Когда руководство компании готово тратить большие суммы на выкуп собственных акций, это в первую очередь мощный сигнал рынку: «Наша компания стоит дороже, чем показывает текущая рыночная цена». Если компании некуда направить свободный капитал, обратный выкуп акций становятся отличным решением: они позволяют отблагодарить акционеров и одновременно провести множество других полезных процедур.

При обратном выкупе акций каждый акционер получает экономическую выгоду без необходимости дополнительных вложений: количество акций в обращении уменьшается, а доля каждого владельца автоматически растёт. Это отличный способ поддержки акционеров. Кроме того, в отличие от дивидендов налог на обратный выкуп акций в большинстве стран значительно ниже (а в некоторых, включая Российскую Федерацию и Китай специальный налог на такие операции не предусмотрен, хотя и возникают стандартные налоговые последствия для компании и акционеров) [1].

Также активный выкуп акций напрямую способствует росту их рыночной цены. Когда компания активно вкладывает средства в собственные акции, спрос на них растёт, а следом за ним — и цена. Акции становятся более востребованными благодаря большим объёмам покупок.

Кроме того, обратный выкуп акций часто используется для консолидации контроля над компанией. Сокращение количества акций в свободном обращении может способствовать увеличению доли основных акционеров и повышению их влияния на принятие корпоративных решений. Важно подчеркнуть, что в российской правовой системе обычный обратный выкуп акций представляет собой добровольную сделку и не может служить инструментом принудительного вытеснения миноритарных акционеров, не желающих продавать свои акции. Принудительный выкуп возможен исключительно в случаях, прямо предусмотренных законодательством, в частности при приобретении лицом более 95 % голосующих акций публичного общества (ст. 84.8 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ

«Об акционерных обществах»). Следует отметить, что приобретение акций по существенно завышенным ценам недопустимо, поскольку может повлечь судебные споры и обвинения в нарушении принципа добросовестности по отношению к другим акционерам. Таким образом, обратный выкуп акций, хотя и является эффективным инструментом перераспределения структуры собственности, имеет чёткие правовые границы и не позволяет радикально изменить состав акционеров в принудительном порядке.

Один из главных недостатков обратного выкупа акций заключается в том, что компания направляет значительные денежные средства на выкуп собственных акций вместо их реинвестирования в собственный бизнес. Вместо финансирования новых проектов, модернизации производства, расширения инфраструктуры или разработки инноваций эти ресурсы уходят на рынок, что может замедлить темпы органического роста и долгосрочного развития компании. Данный подход нередко вызывает недовольство среди инвесторов, ориентированных на устойчивый рост [4, с. 9-11]. Большинство акционеров предпочитают видеть капитал, вложенный в создание дополнительной стоимости через расширение бизнеса, а не в краткосрочное повышение котировок. В результате обратный выкуп акций, иногда, воспринимается как сигнал о том, что у менеджмента отсутствуют привлекательные внутренние инвестиционные возможности, что негативно сказывается на доверии и настроениях долгосрочных держателей акций, рассчитывающих, прежде всего на стабильное увеличение дивидендов и прибыльности компании в будущем [4, с. 5-6]. Обратный выкуп акций даёт лишь краткосрочный толчок котировкам, в то время как средства, вложенные в развитие бизнеса, в долгосрочной перспективе окупаются гораздо сильнее.

В условиях, когда акции компании достигают исторического максимума, или значительно переоценены, средства, направленные на обратный выкуп, по сути, не создают дополнительной экономической ценности для акционеров. Такое нерациональное управление капиталом противоречит интересам инвесторов [2, с. 165-167].

Одним из существенных рисков обратного выкупа акций является истощение резервов компании в периоды высокой прибыли. В «тучные» годы, когда денежные потоки обильны, менеджмент часто направляет значительные суммы именно на программы обратного выкупа акций. Однако, при наступлении рецессии, экономического спада или внезапного кризиса у

компания может не остаться достаточной «подушки безопасности» — накопленных денежных средств или ликвидных резервов, которые обычно позволяют пережить трудные времена без резкого сокращения инвестиций, увольнений или привлечения дорогого долга. Отсутствие таких резервов серьёзно ослабляет финансовую устойчивость бизнеса, увеличивает уязвимость к внешним шокам и в конечном итоге негативно сказывается на всей компании, её сотрудниках, поставщиках и, конечно, акционерах [3, с. 118-120].

В отличие от дивидендов обратный выкуп акций не приносит акционерам реальных денежных выплат на руки: он лишь повышает стоимость оставшихся акций за счёт сокращения их количества в обращении. Поэтому эти два инструмента принципиально различаются: дивиденды дают немедленный доступ к наличным, которые можно потратить, реинвестировать или использовать по своему усмотрению, тогда как обратный выкуп акций обеспечивает рост благосостояния только косвенно — через увеличение цены акции и будущей прибыли на акцию. С точки зрения налогов байбэк часто выглядит привлекательнее (в США — 1 %, в России и Китае — 0 %), однако отсутствие прямых выплат делает его менее гибким для акционеров, которым важна ликвидность и возможность самостоятельного распоряжения средствами [1].

Когда все крупные компании одновременно проводят обратный выкуп акций на триллионы долларов, рынок становится «пузырным»: цены растут без реальных причин, а потом падают гораздо сильнее. Это негативно сказывается на всей мировой экономике и вводит инвесторов в заблуждение.

Бонусы топ-менеджмента часто привязаны к цене акций. Обратный выкуп акций искусственно поднимает котировки, что выгодно руководству, но может ухудшать долгосрочное развитие компании и интересы рядовых акционеров [4, с. 10].

Особого рассмотрения требует налоговый режим операций по обратному выкупу акций в разных юрисдикциях.

В Германии, Италии, Испании, Польше, Швеции и большинстве других европейских стран специального налога на обратный выкуп акций нет. Однако во Франции с 2025 года действует налог на снижение капитала в результате обратного выкупа акций (8 % для крупных компаний).

В США налог на обратный выкуп акций составляет 1%. Если за календарный год сумма выкупа не превышает 1 млн. долларов, налог не

взимается. Налог начал применяться с 1 января 2023 года (после 31 декабря 2022 года).

В Китае и Российской Федерации специальный налог на операции по обратному выкупу акций отсутствует. При этом сама операция влечёт стандартные налоговые последствия: компания, как правило, не признаёт доход при приобретении собственных акций. Однако при их последующей реализации или аннулировании с уменьшением уставного капитала возникают обязательства по налогу на прибыль. Акционеры, продающие акции, облагаются налогом на доходы физических лиц (НДФЛ), или налогом на прибыль организаций в общем порядке, предусмотренном для операций с ценными бумагами.

Компании в этих странах продолжают активно использовать механизм обратного выкупа акций, что ярко демонстрирует его востребованность и экономическую выгоду для акционеров, даже с учётом возникающих налоговых обязательств.

Таким образом, введение специальных налогов на обратный выкуп акций в 2022–2026 годах стало прямой реакцией на их растущую популярность и огромные объёмы. Обратный выкуп акций остаётся востребованным инструментом корпоративного управления и распределения капитала. Новые налоги лишь немного повышают их стоимость, но не отменяют привлекательность.

В ходе исследования были реализованы поставленные задачи, включая анализ сущности обратного выкупа акций, его преимуществ и недостатков, а также изучение международной практики и налогового регулирования. Практическая реализация рекомендаций заключается в необходимости применения взвешенного подхода к проведению байбэков, с учётом финансового состояния компании и рыночной конъюнктуры. Компаниям рекомендуется осуществлять выкуп акций при наличии избыточной ликвидности и объективной недооценённости, а также избегать неэффективного использования капитала.

Таким образом, обратный выкуп акций — эффективная финансовая процедура. Если компания проводит его разумно, выигрывают все. Инвесторам сегодня важно смотреть не только на сам факт обратного выкупа акций, но и на то, по какой цене и вместо чего его делают. Во многом это позволяет развивать компанию, вытеснять неугодных акционеров, поддерживать инвесторов,

зарабатывать на перепродаже и демонстрировать рынку, что акции недооценены. Однако если делать обратный выкуп акций слишком часто, тратить на них огромные суммы или покупать акции по завышенной стоимости, это негативно скажется на экономике компании и может привести к судебным разбирательствам. Во многих странах обратный выкуп акций уже обогнали дивиденды по объёмам возврата капитала акционерам, и эта тенденция продолжает расти.

### Список литературы

1. РБК. Что такое buyback? Почему компании выкупают свои акции с биржи. 20.11.2025. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/training/5e2efecb9a79474e3c4aca57> (дата обращения: 10.03.2026).
2. Пономарева С.В. Особенности проведения обратного выкупа акций компаниями в России // Вестник ПНИПУ. Экономические и управленческие науки. 2017. № 1. С. 45–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-provedeniya-obratnogo-vyкупа-aktsiy-kompaniyami-v-rossii> (дата обращения: 12.03.2026).
3. Задорожная А.Н. Практика обратного выкупа акций российскими компаниями // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. № 36. С. 112–125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-obratnogo-vyкупа-aktsiy-rossiyskimi-kompaniyami> (дата обращения: 10.03.2026).
4. Челухина Н.Ф., Бем А.А. Влияние обратного выкупа акций на рыночную капитализацию компании // НИР. Экономика фирмы. 2025. № 2 (51). С. 4–11. URL: <https://zh-szf.ru/ru/storage/download/214396> (дата обращения: 12.03.2026).
5. Коммерсантъ. Бумаги обратной силы. 13.11.2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8195885> (дата обращения: 11.03.2026).
6. S&P Dow Jones Indices. S&P 500 Q3 2025 Buybacks Post Modest 6.2% Gain. December 18, 2025. URL: <https://www.spglobal.com/spdji/en/> (дата обращения: 10.03.2026).
7. Goldman Sachs Research. U.S. corporate buybacks surge 15% in 2025. November 11, 2025. URL: <https://www.investing.com/news/stock-market-news/us-corporate-buybacks-surge-15-in-2025-providing-market-tailwind-gs-93CH-4348531> (дата обращения: 09.03.2026).

8. Visual Capitalist. Visualizing the Biggest Stock Buybacks of 2025. September 9, 2025. URL: <https://www.visualcapitalist.com/biggest-stock-buybacks-of-2025/> (дата обращения: 11.03.2026).

9. Standing Committee of the National People's Congress of China. Revision of the Company Law of the People's Republic of China (2018). URL: [http://www.xinhuanet.com/english/2018-10/26/c\\_137560902.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2018-10/26/c_137560902.htm) (дата обращения: 10.03.2026).

10. Deacons. China encourages share repurchase by revising the Company Law. December 19, 2018. URL: <https://www.deacons.com/2018/12/19/china-encourages-share-repurchase-by-revising-the-company-law/> (дата обращения: 12.03.2026).

11. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1995. — № 52. — Ст. 5147. — (ред. от 03.07.2021) URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743/?ysclid=mnaemnacm209223706](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/?ysclid=mnaemnacm209223706) (дата обращения: 28.03.2026).

12. Бондарь У. И. Обратный выкуп акций как механизм повышения инвестиционной привлекательности компании // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 1. — С. 43–46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obratnyy-vyкуп-aktsiy-kak-mehanizm-povysheniya-investitsionnoy-privlekatelnosti-kompanii> (дата обращения: 28.03.2026).

© Кацефан В.О., Толстенкова К.Р.,  
Эзизов М.Э., 2026

**СЕКЦИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

## **СИСТЕМНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ ДЛЯ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ**

**Поличка Нина Петровна**

д.п.н., к.ф-м-н., научный руководитель  
НП «Дальневосточный научный центр  
местного самоуправления»

**Аннотация:** В статье предлагается использовать элементы методологии системной инженерии для хорошей постановки задач в государственном управлении, что позволит исключить юридико-лингвистические неопределённости, которые являются коррупциогенными факторами, а также неэффективное расходование бюджетных средств и иных ресурсов. Наглядной иллюстрацией данного вывода может служить пример поиска определения термина «мастер-план».

**Ключевые слова:** системная инженерия, государственное управление, юридико-лингвистическая неопределённость, мастер-план.

## **SYSTEM ENGINEERING FOR SETTING TASKS IN PUBLIC ADMINISTRATION**

**Polichka Nina Petrovna**

**Abstract:** The article proposes to use elements of the methodology of system engineering for a good formulation of tasks in public administration, which will eliminate legal and linguistic uncertainties, which are a corruption-causing factor, as well as inefficient spending of budgetary funds and other resources. An example of searching for a definition of the term "master plan" can serve as a clear illustration of this conclusion.

**Key words:** system engineering, public administration, legal and linguistic uncertainty, master plan.

Системная инженерия – междисциплинарный подход к разработке, реализации и управлению сложными техническими системами. Однако, как показывает практика, инструменты системной инженерии могут успешно применяться и быть весьма полезными для повышения эффективности государственного и муниципального управления. В частности, в соответствии с системной инженерией на этапе постановки задачи необходимо начинать формировать понятийный аппарат будущей системы, то есть определять понятия и термины, которые вошли в формулировку задачи.

Практика показывает, что в системе государственного управления это непростая задача. Понятия и термины, которые использованы в формулировке задачи, должны иметь нормативные (законодательно установленные) определения, поскольку употребление неустоявшихся, двусмысленных терминов и категорий оценочного характера является юрико-лингвистической неопределенностью и является одним из коррупциогенных факторов, содержащим неопределенные, трудновыполнимые и (или) обременительные требования к гражданам и организациям [1]. Однако антикоррупционная экспертиза проводится пока только для нормативных правовых актов и их проектов, к которым относятся федеральные и региональные законы, а также муниципальные нормативные правовые акты. Что же касается целей, задач и мероприятий в документах стратегического планирования, а также в поручениях и распоряжениях должностных лиц, то для них антикоррупционная экспертиза не проводится. И для исполнителей это создаёт большие проблемы, как на этапе проектирования решений, так и при их реализации.

Поэтому Дальневосточный научный центр местного самоуправления (далее – ДВНЦМС) разработал, апробировал и успешно применяет на практике алгоритмы работы с понятиями и терминами, входящими в формулировки целей, задач, мероприятий, поручений, в государственном управлении, как для их авторов, так и для исполнителей этих задач, поручений (рисунок 1).



**Рис. 1. Алгоритм работы исполнителя с понятиями и терминами**

Используя данный алгоритм исполнитель «расшифровывает» и уточняет каждое понятие и термин в целях, задачах, поручениях, поставленных вышестоящим органом власти или должностным лицом.

В частности, данный алгоритм применялся ДВНЦМС к следующим поручениям Президента Российской Федерации: о разработке планов развития городов и мастер-планов развития дальневосточных городов (Пр-1971, п.4 а); о создании на территории Хабаровского края промышленного кластера для реализации проектов по производству строительных материалов и выполнению строительных работ (Пр-1971, п.3 [2]; о разработке Стандарта социального капитала бизнеса (Пр-1293, п.6) [3] и к другим. Такое внимание ДВНЦМС именно к этим документам продиктовано тем, что применение методологии системной инженерии Администрацией Президента РФ могло бы служить хорошим стимулом её внедрения и в других органах государственной власти и местного самоуправления.

Покажем практику применения описанного выше алгоритма на примере поручения Президента РФ по итогам Восточного экономического форума 2021 года Пр-1971, п.4:

*Правительству РФ совместно с органами исполнительной власти субъектов РФ, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, при участии глав муниципальных образований, заинтересованных организаций и представителей общественности в целях улучшения условий проживания граждан, повышения доступности социальных услуг и создания возможностей для самореализации граждан обеспечить:*

*а) разработку **планов развития городов**, являющихся административными центрами субъектов РФ, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, городов с населением свыше 50 тыс. человек, расположенных на территории Дальневосточного федерального округа;*

*б) подготовку **мастер-планов развития городов**, определенных в подпункте «а» настоящего пункта.*

*Срок – 1 августа 2022 г.*

*Ответственные: Мишустин М.В., Высшие должностные лица субъектов РФ.*

*Срок исполнения: 1 августа 2022 года.*

Анализ содержания данного поручения показал, что в российском законодательстве нет определений терминов «план развития города» и «мастер-план развития города», а потому Президенту РФ, как автору (заказчику), было направлено обращение с просьбой дать определения этих терминов.

Через пять дней из Администрации Президента РФ, за подписью начальника Государственно-правового управления Президента РФ Л.И. Брычёвой пришёл ответ, суть которого в последней фразе «...возникшие у Вас вопросы, связанные с реализацией поручения, вызваны новизной и сложностью поставленных задач». Дальнейшая переписка с Администрацией Президента РФ и с Полномочным Представителем Президента РФ в Дальневосточном федеральном округе ответов на поставленные вопросы также не дали. Однако активная разработка мастер-планов дальневосточных городов началась несколькими московскими организациями, у каждой из которых были свои представления о содержании мастер-плана.

Но не только специалистов ДВНЦМС интересовало определения термина «мастер-план». В течение 2022 года состоялось много экспертных дискуссий по этому поводу, в том числе на Гайдаровском форуме, на Форуме стратегов и на других мероприятиях. Это позволило Андрею Шаронову на Восточном экономическом форуме в 2022 году сказать, что поскольку нет нормативного определения мастер-плана, то *«каждый поёт эту песню как её понимает»*. А Губернатор Камчатского края Владимир Солодов добавил, что пока понятие «мастер-план» будет юридико-лингвистической неопределённостью, то реализовывать его будет весьма проблематично.

Попытки определить понятие «мастер-план» продолжались и в 2023 году. В частности Полномочный Представитель Президента РФ в ДФО Ю.П. Трутнев утверждал, что мастер-план – это реновация городов, но не пояснял, что из этого следует. А потому, учитывая опыт Москвы, некоторые граждане сделали предположение, что дальневосточные города будут сносить и строить заново.

Однако В.В. Путин в 2023 году на Восточном экономическом форуме сказал: *«Неоднократно поднимался вопрос о необходимости создания типовой структуры для мастер-планов, и, конечно, эту задачу также надо решать. Думаю, что все согласятся, – нужно закрепить само понятие «мастер-план», определить его место в системе стратегических документов»*. В результате появились два новых поручения Президента РФ [4]

*1. Правительству Российской Федерации:*

*Пр-2217, п.1 4)*

*4) разработать при участии государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ», акционерного общества «ДОМ.РФ», автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», других заинтересованных организаций и утвердить единые требования к структуре и содержанию мастер-планов развития городов и квалификационные требования к их разработчикам.*

*Срок – 1 апреля 2024 г.;*

*Ответственный - Мишустин М.В.*

*Срок исполнения - 1 апреля 2024 года*

*Пр-2217, п.2*

*2. Правительству РФ совместно с Государственной Думой Федерального Совета РФ в целях устойчивого социально-экономического развития и комплексного обновления населенных пунктов обеспечить*

интеграцию мастер-планов развития городов в законодательство РФ о градостроительной деятельности.

*Доклад – до 1 июня и до 25 декабря 2024 г.*

*Ответственные: Мишустин М.В., Володин В.В.*

*Срок исполнения - 25 декабря 2024 года*

Во исполнение поручения Пр-2217, п.1 4) был издан Приказ Минэкономразвития России от 6.05.2024 года № 273, в котором мастер-план определялся как «концепция пространственного развития муниципального образования». Однако через две недели на Форуме в Казани представитель Минстроя России представил иное видение мастер-плана, которое не совпадало с определением Минэкономразвития России, что явно следует из таблицы 1.

**Таблица 1**

**Сравнительный анализ концепций определений мастер-планов  
Минэкономразвития России и Минстроя России**

<p>Методические рекомендации по разработке проектов схем территориального планирования муниципальных районов, генеральных планов городских округов, (Приказ Минэкономразвития России от 6.05.2024 г. № 273)</p>	<p>Интеграция мастер-плана в законодательство РФ о градостроительной деятельности (из презентации замминистра Минстроя России С.Г. Музыченко на Форуме «Россия-Исламский мир»)</p>
<p>1.5. В целях настоящих Методических рекомендаций используются следующие понятия: 3) концепция пространственного развития МО (мастер-план) - этап подготовки генерального плана городского поселения, городского, муниципального округа, единого документа, определяющий</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• приоритеты социально-экономического и пространственного развития МО,</li> </ul>	<p>Концепция мастер-плана как основа для подготовки градостроительных документов Видение мастер-плана как основы для подготовки градостроительных документов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определяет конкретный сценарий развития территории,</li> <li>• детально прорабатывает конкретный сценарий развития территории,</li> <li>• содержит конкретный перечень объектов, подлежащих строительству,</li> </ul>

Продолжение таблицы 1

<ul style="list-style-type: none"><li>• ключевые отрасли,</li><li>• территории и проекты для инвестиций, содержащий базовые показатели ДТП МО,</li><li>• решения по планировочной структуре,</li><li>• основы архитектурно-пространственной композиции городского населенного пункта;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• закрепляет состав участников по реализации сценария,</li><li>• содержит финансово-экономическое обоснование строительства объектов,</li><li>• определяет сроки строительства объектов, в том числе инфраструктурных,</li><li>• наглядно представляет ожидаемый результат реализации сценария развития территории.</li></ul>
---	---

Во исполнение Поручения Президента РФ Пр-2217, п.2 о закреплении понятия «мастер-план» в законодательстве РФ о градостроительной деятельности в ноябре 2024 года Минстроем России был подготовлен проект федерального закона «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации» и размещён на Федеральном портале проектов нормативных правовых актов, который содержал следующую статью

*«Статья 28.1 Единый документ территориального планирования и градостроительного зонирования (мастер-план) поселения, муниципального округа, городского округа*

*1. Единым документом территориального планирования и градостроительного зонирования (мастер-планом) поселения, муниципального округа, городского округа (далее также – мастер-план развития территории) признается соответственно генеральный план поселения, генеральный план муниципального округа, генеральный план городского округа, который содержит:*

- 1) положения о развитии территории;*
- 2) положение о территориальном планировании;*
- 3) карту или карты зонирования территории;*
- 4) эскизы планируемых к размещению объектов местного значения, за исключением линейных объектов, в случае если такой раздел предусмотрен заданием на подготовку мастер-плана развития территории;*
- 5) план реализации мастер-плана развития территории.*

Однако экспертное сообщество не согласилось как с данным определением мастер-плана, так и со статьёй 2 законопроекта, из которой вытекало, что уже созданные проекты мастер-планов, на которые были потрачены значительные бюджетные средства, необходимо переделывать.

*Статья 2*

*1. Документы, которые подготовлены и утверждены до 1 марта 2025 года, и поименованы мастер-планами, подлежат учету при внесении изменений в схемы территориального планирования субъекта Российской Федерации в порядке, предусмотренном частью 8 статьи 15 настоящего Кодекса, и при внесении изменений в генеральный план поселения, генеральный план муниципального округа, генеральный план городского округа в порядке, предусмотренном частью 16 статьи 24 настоящего Кодекса, либо должны быть приведены в соответствие с требованиями статьи 28.1 Градостроительного кодекса Российской Федерации до 31 декабря 2026 года.*

В итоге в январе 2025 года данный законопроект был снят с рассмотрения.

А в декабре 2025 года появился проект федерального закона «О внесении изменения в статью 52-2 Градостроительного кодекса Российской Федерации», которую предлагалось дополнить пунктом 2.1:

*«2.1) мастер-план развития территории – комплексный документ стратегического, в том числе территориального, планирования, определяющий долгосрочные цели и задачи социально-экономического и пространственного развития поселения, муниципального округа, городского округа или двух и более муниципальных образований (поселений, городских округов и (или) муниципальных округов), имеющих общую границу, а также иных территорий, определенных настоящим Кодексом, иными федеральными законами».*

Однако и сегодня судьба данного законопроекта неизвестна, из чего следует, что поиск определения понятия «мастер-план» продолжается.

**Вывод:** на этапе постановки задачи необходимо начинать формировать понятийный аппарат будущей системы, то есть определять понятия и термины, которые используются в формулировке задачи.

**Список литературы**

1. Постановление Правительства РФ от 26.02.2010 N 96 «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов».
2. Перечень поручений по итогам пленарного заседания ВЭФ от 16.10.2021 // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/66958>.
3. Перечень поручений по итогам встречи с членами Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» от 29.06.2023 // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/71562>.
4. Совецание по развитию дальневосточных городов 11.09.2023 // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/72250>.

© Поличка Н.П.

**СЕКЦИЯ  
МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

## **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

**Семенченко Илья Николаевич**  
студент

Научный руководитель: **Иваненко Ирина Анатольевна**  
к.э.н., доцент,  
заведующий кафедрой мировой экономики  
и экономической теории  
ГБОУВО РК «Крымский инженерно-педагогический  
университет имени Февзи Якубова»

**Аннотация:** В статье проанализированы тенденции развития глобальной экономической системы, выявлены направления движения современных тенденций, вынужденной регионализации и цифровизации, развитие экологической инфраструктуры, дедолларизации и смещение экономического центра с Запада на Восток. Сделан вывод, что в долгосрочной перспективе выиграет та страна, которая удачно совместит инноваций с устойчивостью, а конкуренцию с кооперацией.

**Ключевые слова:** глобализация, регионализация, цифровизация, ESG-стандарты, дедолларизация.

## **TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL ECONOMIC SYSTEM**

**Semenchenko Ilya Nikolaevich**  
Scientific supervisor: **Ivanenko Irina Anatolyevna**

**Abstract:** The article analyzes the trends in the development of the global economic system, identifies the directions of current trends, forced regionalization and digitalization, the development of environmental infrastructure, de-dollarization and the shift of the economic center from West to East. It is concluded that in the long term, the country that successfully combines innovation with sustainability and competition with cooperation will win.

**Key words:** globalization, regionalization, digitalization, ESG standards, dedollarization.

**Введение.** Сегодня мировая экономика переживает период глубокой трансформации. Технологические прорывы, геополитическая нестабильность, экологические вызовы и демографические сдвиги меняют привычные правила игры. В статье разберём ключевые тенденции, формирующие новую архитектуру глобальной экономики: от регионализации и цифровизации до устойчивого развития и смещения экономического центра с Запада на Восток. Поговорим о том, как эти процессы влияют на бизнес, государства и общество - и какие стратегии помогут успешно адаптироваться к новым реалиям.

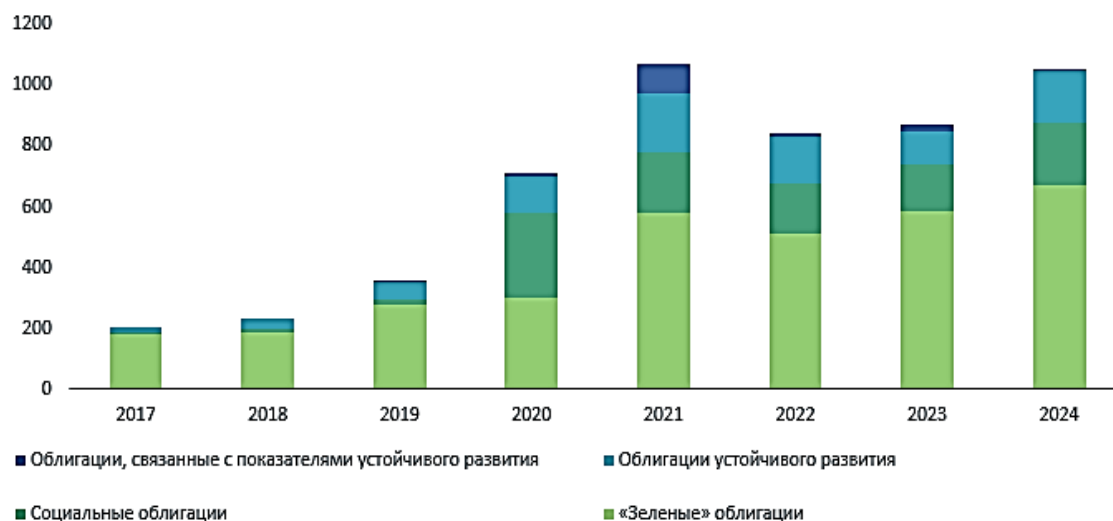
Изложение основного материала. Современная глобальная экономическая система находится в фазе глубокой трансформации, вызванной комплексом взаимосвязанных факторов: технологическими прорывами, геополитической нестабильностью, экологическими вызовами и демографическими сдвигами. Рассмотрим ключевые тенденции, определяющие её развитие.

Одной из наиболее заметных тенденций стала фрагментация мировой экономики на региональные блоки. На смену безоговорочной глобализации приходит регионализация: страны группируются в экономические союзы (ЕС, АСЕАН, ЕАЭС, МЕРКОСУР, USMCA и др.), выстраивая торговые связи преимущественно с «дружественными» партнёрами. Усиливается протекционизм - вводятся тарифы, квоты, санкции, ограничиваются трансграничные потоки капитала и технологий. Это приводит к формированию параллельных экономических пространств с разными правилами игры. Например, США и их союзники выстраивают цепочки поставок, минимизируя зависимость от Китая, а страны БРИКС развивают расчёты в национальных валютах и альтернативные платёжные системы.

Параллельно идёт масштабная цифровизация экономики [1, с. 41-50]. Искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей, Big Data и облачные технологии трансформируют бизнес модели, рынки труда и государственное управление. Растёт доля цифровой экономики, развиваются финтех решения, безналичные платежи и цифровые валюты центральных банков (CBDC). Автоматизация и роботизация меняют структуру занятости, создавая спрос на новые компетенции. По оценкам экспертов, к 2030 году до 30% существующих

профессий могут исчезнуть или радикально измениться, а на смену им придут специальности на стыке IT, биологии, инженерии и креативных индустрий.

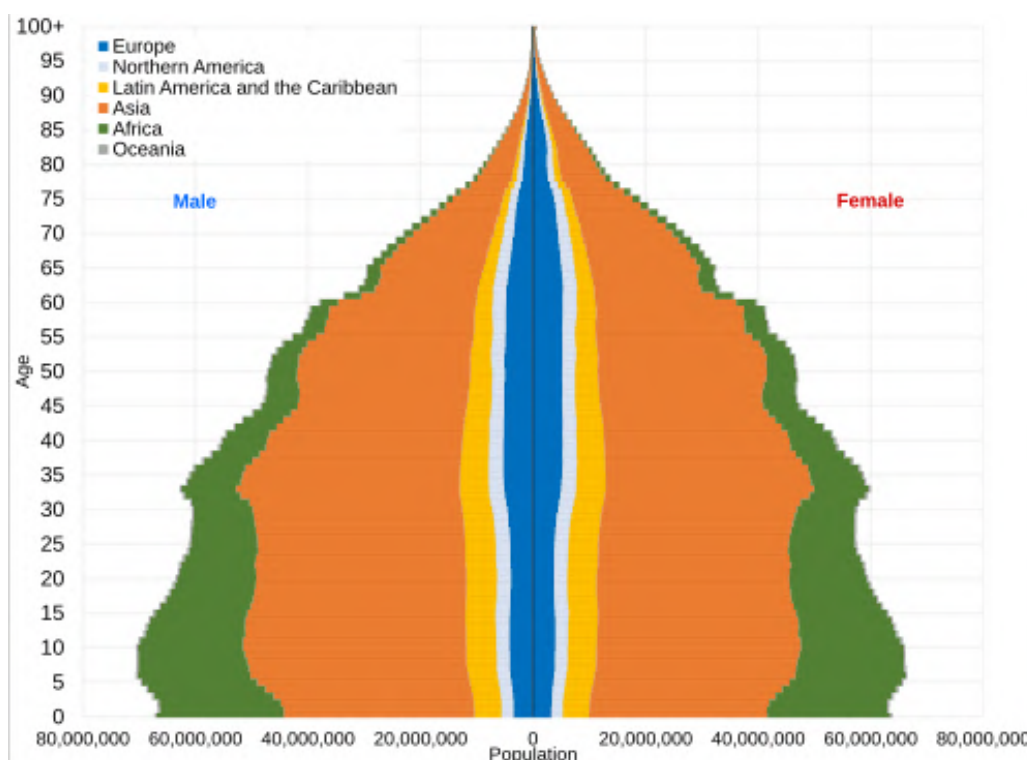
Важнейшей тенденцией становится переход к устойчивому развитию и «зелёной» экономике. Климатическая повестка стимулирует внедрение возобновляемых источников энергии, развитие ESG стандартов (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) и введение углеродных налогов. Компании и государства инвестируют в энергоэффективные технологии, циркулярную экономику и снижение углеродного следа. Растёт рынок «зелёных» облигаций и устойчивых инвестиций (рис. 1). Например, ЕС внедряет механизм трансграничного углеродного регулирования (СВАМ), что повлияет на экспортёров в Европу и подтолкнёт их к «озеленению» производства.



**Рис. 1. Объём размещённых в мире «зелёных» облигаций в 2017-2024 гг., млрд. долл. США [6]**

Наблюдается смещение экономического центра с Запада на Восток [2, с. 134]. Быстрый рост экономик Китая, Индии, стран Юго-Восточной Азии меняет баланс сил: доля развивающихся стран в мировом ВВП увеличивается, усиливается их влияние в международных организациях. Формируются новые центры экономической мощи и альтернативные финансовые институты (Новый банк развития БРИКС, Азиатский банк инфраструктурных инвестиций). Китай реализует инициативу «Один пояс, один путь», создавая транспортные и торговые коридоры, а Индия наращивает технологический потенциал и экспорт услуг.

Демографические изменения (рис. 2) создают долгосрочные вызовы: старение населения в развитых странах и рост численности молодёжи в развивающихся регионах влияют на рынки труда, пенсионные системы и потребительский спрос. Миграционные потоки становятся важным фактором экономического развития, требуя гибкой миграционной политики. В Европе и Японии дефицит рабочей силы компенсируется за счёт мигрантов, тогда как в Африке и Южной Азии молодёжь ищет возможности за рубежом, что меняет глобальный рынок труда.



**Рис. 2. Мировое демографическое дерево [7]**

Трансформация цепочек поставок ещё одна значимая тенденция. В ответ на геополитическую нестабильность, пандемийные ограничения и логистические кризисы компании диверсифицируют поставщиков, локализуют производство и делают цепочки поставок более короткими и устойчивыми. Развиваются концепции «решоринга» (возвращения производства домой) и «близкошоринга» (переноса в соседние страны) [3, с. 74-76]. Например, автоконцерны переносят заводы ближе к ключевым рынкам, а фармацевтические компании создают дублирующие мощности для критически важных лекарств.

Финансовая трансформация проявляется в развитии альтернативных платёжных систем, дедолларизации и росте роли цифровых активов. Страны диверсифицируют валютные резервы, расширяют расчёты в национальных валютах и исследуют потенциал криптовалют и CBDC. Формируются многополярные финансовые системы с конкурирующими валютами и платёжными инфраструктурами. Россия, Китай, Индия и другие государства увеличивают долю юаня, рубля, рупии в резервах и торговых расчётах, снижая зависимость от доллара [4, с. 53-56].

Наконец, рост неравенства, как между странами, так и внутри них остаётся серьёзной проблемой. Технологический разрыв, неравномерный доступ к образованию и ресурсам усиливают социально экономическое расслоение [5, с. 103], что может приводить к политической нестабильности. В развитых странах автоматизация вытесняет низкоквалифицированный труд, а в развивающихся отсутствие инфраструктуры тормозит рост.

Можно выделить следующие новые аспекты трансформации глобальной экономической системы:

1. Развитие биотехнологий и персонализированной медицины. Прорывы в генетике, синтетической биологии и фармацевтике открывают новые рынки. Персонализированные лекарства, генная терапия и биопринтинг тканей меняют здравоохранение и экономику.

2. Космическая экономика. Коммерческое освоение космоса (спутниковая связь, добыча ресурсов на астероидах, космический туризм) превращается в отрасль с многомиллиардным потенциалом. Компании вроде SpaceX и Blue Origin формируют новую индустрию, а государства разрабатывают «космические» стратегии.

3. Образование и навыки будущего. Традиционные модели образования уступают место непрерывному обучению, микросертификатам и цифровым платформам. Спрос на компетенции в области ИИ, кибербезопасности, устойчивого развития и межкультурной коммуникации растёт.

4. Геополитика критических минералов. Литий, кобальт, редкоземельные элементы становятся стратегическими ресурсами для производства аккумуляторов, электроники и «зелёных» технологий. Контроль над их добычей и переработкой превращается в предмет конкуренции между державами.

5. Этика и регулирование технологий. Вопросы приватности данных, ответственности ИИ, цифрового суверенитета и кибербезопасности выходят на первый план. Страны принимают законы о защите данных (GDPR в ЕС, законы Китая), регулируют алгоритмы и борются с дезинформацией.

6. Трансформация потребительского поведения. Растёт спрос на персонализированные, экологичные и этичные товары. Потребители всё чаще учитывают ESG факторы при выборе брендов, что заставляет компании пересматривать стратегии маркетинга и производства.

7. Развитие платформенной экономики. Цифровые платформы (маркетплейсы, шеринговые сервисы, онлайн биржи труда) создают новые модели занятости и потребления. Они стирают географические границы, но одновременно порождают вопросы регулирования и налогообложения.

8. Усиление роли малых и средних предприятий (МСП) в глобальной экономике. Благодаря цифровым технологиям МСП получают доступ к международным рынкам, что меняет традиционную картину доминирования крупных корпораций.

9. Рост значимости кибербезопасности. С увеличением доли цифровых операций риски кибератак возрастают. Инвестиции в киберзащиту становятся критически важными для бизнеса и государств.

**Выводы.** В совокупности эти тенденции формируют новую архитектуру мировой экономики. Её отличительные черты многополярность, технологическая конкуренция, экологическая ответственность и повышенная роль региональной интеграции. Успешная адаптация к этим изменениям требует от государств и бизнеса гибкости, стратегического планирования и инвестиций в человеческий капитал. В долгосрочной перспективе победит тот, кто сможет сочетать инновации с устойчивостью, а конкуренцию с кооперацией. Государства, которые сумеют выстроить партнёрства в науке, экологии и безопасности, обеспечат своим гражданам качество жизни и экономическую стабильность, а компании, инвестирующие в «зелёные» технологии, цифровые платформы и таланты, займут лидирующие позиции на новых рынках. При этом ключевым фактором успеха станет способность находить баланс между национальным суверенитетом и международной кооперацией, между технологическим прогрессом и социальной справедливостью.

**Список литературы**

1. Сергеев Л.И., Сергеев Д.Л., Юданова А.Л. «Цифровая экономика». - 2-е издание изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 305 с.
2. Иванченков А.В. Динамика смещения фокуса мирового промышленного развития из стран Европы и северной Америки в Азию // Вестник университета. - Москва: Государственный университет управления, 2023. - С. 132-141.
3. Симачев Ю., Федюнина А., Юревич М. Решоринг или офшоринг: как меняется мировое производство в глобальных цепочках стоимости // Мировая экономика и международные отношения, 2023. № 10. Т. 67. С. 71-81.
4. Горда А.С. Дедолларизация мировой экономики // Научный вестник финансы, банки, инвестиции. - Симферополь, 2024. № 1. С. 52-59.
5. Фурсикова А.К. Социально-экономическое расслоение в современном обществе: тенденции углубления // Теоретическая экономика. - Москва, 2023. № 6. С. 100-106.
6. Горчаков В. Паничева С. Российский рынок ESG-облигаций: деление на три / АКРА [Электронный ресурс]. Режим доступа: [acra-ratings.ru](https://acra-ratings.ru).
7. Tweedle. Population pyramid of the world in continental groupings in 2023 / UN Population Division Data Portal [Электронный ресурс]. Режим доступа: [population.un.org](https://population.un.org).

© Семенченко И.Н.

**СЕКЦИЯ  
АДМИНИСТРАТИВНОЕ  
ПРАВО**

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ НАКАЗАНИЙ К НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИМ**

**Кулыгина Ангелина Дмитриевна**  
**Хисамутдинова Диана Маратовна**  
студенты

**Ахмадуллина Ирина Ахсановна**  
к.п.н., доцент

Набережночелнинский институт ФГАОУ ВПО «Казанский  
(Приволжский) федеральный университет»

**Аннотация:** В статье затрагивается вопрос о применении административных наказаний к лицам, не достигшим возраста восемнадцати лет. Также статья охватывает ключевые аспекты проблематики, такие как возраст привлечения к административной ответственности, особенности правового статуса и особенности применения наказаний по отношению к подросткам. В статье изучены причины совершения правонарушений со стороны несовершеннолетних граждан, а также предложены варианты решения рассматриваемой проблемы в виде роста количества правонарушений.

**Ключевые слова:** административные наказания, правонарушения, подростки, несовершеннолетние граждане, административная ответственность.

## **THE SPECIFICS OF THE APPLICATION OF ADMINISTRATIVE PENALTIES TO MINORS**

**Kulygina Angelina Dmitrievna**  
**Hisamutdinova Diana Maratovna**  
**Akhmadullina Irina Akhsanovna**

**Abstract:** The article addresses the issue of the application of administrative penalties to persons under the age of eighteen. The article also covers key aspects of the issue, such as the age of administrative responsibility, the specifics of legal status and the specifics of the use of punishments against adolescents. The article examines the causes of offenses committed by minors, and also suggests solutions to the problem under consideration in the form of an increase in the number of offenses.

**Key words:** administrative penalties, offenses, teenagers, minor citizens, administrative responsibility.

Административные наказания – это разновидность административного принуждения, выражающегося в виде государственного реагирования на противоправное действие, заключающегося в порицании лица, совершившего административное правонарушение и которое применяется в строго урегулированном процессуальном порядке [1, с. 125].

Рассматривая вопрос о применении административных наказаний по отношению к несовершеннолетнему подростку, к административной ответственности не может привлекаться лицо, не достигшее шестнадцатилетнего возраста на момент совершения им правонарушения, о чём гласит ст. 2.3 КоАП РФ [2].

Следует отметить, что применение административных наказаний в отношении подростков имеет ряд существенных особенностей, что выделяет их как субъектов административной ответственности.

Система административных наказаний, закреплённая в ст. 3.2 КоАП, представляет собой исчерпывающий перечень, выстроенный в определённой иерархии – от менее строго к более строгому. Однако, по отношению к малолетним гражданам могут применяться лишь некоторые из них, что объясняется их правовым статусом, а также использованием принципа гуманизма со стороны государства.

Характерной особенностью правового статуса несовершеннолетних, достигших возраста шестнадцати лет, является особый порядок механизма рассмотрения административных дел по отношению к подросткам. В отличие от совершеннолетних граждан, чьи дела рассматривают непосредственно суды, дела несовершеннолетних рассматривает Комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав.

Использование принципа гуманизма обусловлено неустойчивой и несформированной психической системой подростков, в связи с чем к ним не могут применяться большинство видов административных наказаний, таких как административный арест, что закреплено в ст. 3.9 КоАП РФ.

Наиболее часто по отношению к несовершеннолетним применяются такие виды наказаний, как предупреждение и административный штраф [3, с. 194].

Предупреждение – это наименее серьёзное наказание, которое выражается в воспитательно-превентивной функции, и применяется в виде порицания в письменной форме. В отличие от штрафа, предупреждение не возлагает каких-либо имущественных обязательств на правонарушителя. А административный штраф в свою очередь, является санкцией имущественного характера и выражается в виде денежного взыскания.

Проблема роста подростковых правонарушений требует комплексного подхода. Традиционные меры, такие как предупреждение и административный штраф зачастую малоэффективны [4, с. 290].

Для всестороннего осмысления видового спектра этих деяний, целесообразно классифицировать их по объекту посягательства.

В первую очередь, выделяются правонарушения, направленные против здоровья личности и общественной нравственности. Среди них доминируют побои – насильственные действия, причиняющие физическую боль. Значительное место занимают проступки, связанные с употреблением психоактивных веществ.

Следом, правонарушения, связанные с посягательством на собственность. Самое распространенное – мелкое хищение чужого имущества. В эту группу также входит умышленное уничтожение или повреждение чужого имущества.

Третью группу составляют правонарушения на транспорте, представляющие угрозу безопасности движения. К ним относятся несанкционированный проход по железнодорожным путям, повреждение элементов транспортной инфраструктуры.

Четвертая группа правонарушений охватывает проступки в сфере дорожного движения. Преобладающим здесь является управление транспортными средствами несовершеннолетними лицами, не обладающими соответствующим водительским удостоверением. Также пешеходы, которые нарушают ПДД.

В пятую входят правонарушения, посягающие на общественный порядок. Наиболее часто встречается мелкое хулиганство, особенно с подростками.

Ещё одна категория – правонарушения, ставшие особенно актуальными в последние годы, – это проступки в области информационных технологий. К ним относятся распространение запрещенного контента и пропаганда деструктивных идей в глобальной сети Интернет.

Отдельного внимания заслуживает вопрос ответственности родителей за ненадлежащее исполнение своих обязанностей по воспитанию детей (включая недостаточный контроль).

В юридической литературе предлагаются разнообразные подходы к решению данной проблемы. Например, К.З. Бочкарева выступает за ужесточение мер воздействия путем введения для несовершеннолетних обязательных работ. Эта мера рассматривается как действенное воспитательное средство, способствующее дисциплине [5, с. 70].

К.З. Бочкарева подчеркивает критическую потребность в формировании унифицированной превентивной системы. Он утверждает, что действенная профилактика должна базироваться на гармоничном сочетании норм уголовного и административного права, а также специализированных законодательных актов.

Исследователи Восточно-Сибирского института МВД России акцентируют внимание на значимости персонализированной профилактической работы. Первостепенной задачей становится предотвращение вовлечения подростков в противоправную активность со стороны взрослых.

Таким образом, в данной статье пристальное внимание уделяется административной ответственности несовершеннолетних, комплексу санкций. Проведенный анализ выявил недостаточную результативность существующего арсенала, который не обеспечивает необходимого воспитательного эффекта. Внедрение мер, предложенных в юридической литературе, позволит существенно повысить действенность административного воздействия.

### **Список литературы**

1. Бахрах Д.Н., Россинский Б.В., Старилов Ю.Н. Административное право Российской Федерации: современный курс / Д.Н. Бахрах, Б.В. Россинский, Ю.Н. Старилов - М.: Норма, 2022. - С. 320.

2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 года № 195-ФЗ: [в ред. от 29.12.2025] // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2002. - № 1. - Ст. 1.

3. Игнатова, Е.С. Некоторые особенности назначения административных наказаний / Е.С. Игнатова. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2025. - № 8 (559). - С. 193-195.

4. Вавилов, А.Д. Особенности административной ответственности несовершеннолетних граждан Российской Федерации / А.Д. Вавилов // Наукосфера. - 2023. - № 11-2. - С. 289-293.

5. Бочкарева К.З. Обязательные работы, как вид наказания, назначаемый несовершеннолетним осужденным / К.З. Бочкарева // Скиф. – 2022. №3 (67). - С. 68-72.

© Кульгина А.Д., Хисамутдинова Д.М., Ахмадуллина И.А.

**СЕКЦИЯ  
ГРАЖДАНСКОЕ  
И СЕМЕЙНОЕ ПРАВО**

DOI 10.46916/13042026-978-5-00276-055-8

**ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СТАТУСА  
ЭМАНСИПИРОВАННОГО ЛИЦА:  
ПРОБЕЛЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА**

**Мусатова Светлана Геннадьевна**

старший преподаватель

Высшая школа теории права и частного права,  
ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет»

**Аннотация:** На основе анализа нормативных правовых актов рассмотрены проблемные вопросы приобретения и осуществления правового статуса эмансипированного лица. В статье обсуждается потребность в дополнении гражданского законодательства нормами правового регулирования в отношении порядка приобретения статуса и деятельности эмансипированного лица, а также преодоление отсутствия поворотного правового механизма эмансипации в силу сложившейся правовой неопределенности. Обсуждаются некоторые примеры аналогии законодательства позволяющие преодолевать дефицит правовой гибкости по данному вопросу.

**Ключевые слова:** эмансипированный, органы опеки и попечительства, особое производство, банкротство физического лица, ребёнок, несовершеннолетний, аналогия права, пробелы законодательства.

**LEGAL REGULATION OF THE STATUS  
OF AN EMANCIPATED PERSON: GAPS IN LEGISLATION**

**Musatova Svetlana Gennadievna**

**Abstract:** Based on the analysis of regulatory legal acts, problematic issues of acquiring and exercising the legal status of an emancipated person are considered. The article discusses the need to supplement civil legislation with the norms of legal regulation regarding the procedure for acquiring the status and activity of an emancipated person, as well as overcoming the lack of a turning legal mechanism for emancipation due to the prevailing legal uncertainty. Some examples of analogies of legislation allowing to overcome the lack of legal flexibility on this issue are discussed.

**Key words:** emancipated, guardianship authorities, special proceedings, bankruptcy of an individual, child, minor, analogy of law, gaps in legislation.

Отступление от нормативных правил в отношении приобретения полной дееспособности до достижения возраста совершеннолетия в современной национальной цивилистике имеет две формы: эмансипации и диспенсации. Различные по форме реализации и правовым последствиям, эти процессы на уровне бытового правосознания зачастую объединяют исходя из поставленной цели, а именно способности несовершеннолетнего гражданина к самостоятельному участию в гражданском обороте.

Эмансипация предполагает волю несовершеннолетнего гражданина к гражданской и финансовой самостоятельности, основанную на стабильных доходах, позволяющих вести самостоятельный образ жизни. Гражданское законодательство позволяет эмансипированному гражданину, достигшему 16-летнего возраста не получая согласие родителей и/или официальных представителей реализовывать сделкоспособность. Для этого необходимы следующие признаки: выраженная воля субъекта; личная готовность к самостоятельной жизни; доход. Законодатель довольно подробно сопровождает вопрос выражения воли субъекта, а её реализацию связывает с активными действиями, такими как подбор необходимых документов, достижение/недостижение согласия с родителями в результате переговоров, обращение за решением в органы опеки и попечительства или в суд. Заинтересованное лицо должно изучить действующее гражданское и гражданско-процессуальное законодательство и побеспокоиться о своевременном обеспечении документами лиц, участвующих в деле, уплатить государственную пошлину. Подобные действия указывают на сформированность личности, в том числе соответствующем интеллектуальном развитии, социальной и правовой зрелости, внутренней субъективной готовности к принятию решения и ответственности за его результаты. Закон не предъявляет требований к физическому здоровью гражданина или степени его физиологической сформированности. В случае затруднения оценки психофизиологического состояния заявителя, суд может привлечь для участия в судебном заседании соответствующего специалиста.

Для решения дела несовершеннолетний должен собрать пакет документов, обеспечивающих аргументацию его позиции: паспорт,

свидетельство о рождении (для установления связи с родителями), заверенную копию о трудовом договоре, документы, подтверждающие успешную предпринимательскую деятельность или самозанятость без регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, а также документы о своевременном и полном исполнении налоговых обязательств или документы об иных видах доходов. Например, несовершеннолетний рантье, должен предоставить документы, определяющие факт принадлежности жилого помещения, предоставление его по договору найма жилого помещения и справку об уплате налогов. Сведения о приобретённой эмансипации включаются в единый федеральный информационный регистр [4]. В то же время Суворова А.Д., Шушина Е.В. полагают необходимым внести предложение о возможности регистрации несовершеннолетнего в качестве индивидуального предпринимателя, в том числе при отсутствии согласия законных представителей по аналогии с возможностью эмансипации [12].

Трудовым законодательством определены некоторые ограничения в исполнении трудовых функций для несовершеннолетних работников, в том числе старше 16 лет, в том числе в отношении продолжительности рабочего времени, установления испытаний при приеме на работу, предоставления отпусков, пределов физических усилий при переносе тяжестей, несении полной материальной ответственности и другие. Таким образом, эмансипированный несовершеннолетний работник в возрасте 16 лет в трудовых отношениях является носителем прав и гарантий, с учетом установленного правовыми актами возрастного ценза.

На наш взгляд одним из важнейших признаков, не указанных в статье Гражданского Кодекса Российской Федерации, является не только факт самого дохода несовершеннолетнего, но и систематический характер его поступлений в размере не меньше прожиточного минимума свойственного региону, что обеспечивает возможность самостоятельного существования несовершеннолетнего. То есть объем и характер поступления средств должен позволять ему быть платежеспособным, гарантировать покрытие убытков и обеспечивать покрытие собственных рисков. Кроме того, для принятия решения об эмансипации недостаточно установить статус ребёнка как работника или индивидуального предпринимателя, поскольку «это не свидетельствует о том, что несовершеннолетний имеет доход, который позволит ему самостоятельно обеспечить свои основные потребности» [14].

В тексте Федерального закона от 24 апреля 2008 г. № 48-ФЗ «Об опеке и попечительстве» не содержится описание механизма решения данного вопроса. Только письмо Минпросвещения России от 04.04.2023 № 07-1780 (далее в тексте письмо № 07-1780) определяет условия и критерии объявления несовершеннолетнего эмансипированным, ссылаясь на судебный и внесудебный порядок эмансипации. Письмо № 07-1780 также указывает на некоторые недоработки в части определения признаков эмансипации, имеющих неоднозначные личностные критерии и их отсутствие в содержании Гражданского Кодекса Российской Федерации и гражданского процессуального законодательства. «Несмотря на то, что условиями для эмансипации названы только трудовая или предпринимательская деятельность ребенка, ...положительное решение об эмансипации будет зависеть от характера, продолжительности деятельности, способности ребенка обеспечить себя, уровня самостоятельности в принятии решений и т.п.» [2].

Мы полагаем, что даже при принятии решения об эмансипации органом опеки и попечительства такое решение должно приниматься только судом исходя из признания факта спора о признании лица эмансипированным, поскольку именно спор возникает по поводу решения или недостоверной оценки сведений о возможной эмансипации лица. Ввиду пробела в праве по данному вопросу в порядке аналогии закона предположим, что дело рассматривается в порядке особого производства.

Также открытым остается вопрос о правовых последствиях текущих договоров при прекращении эмансипации. В данном случае можем предположить использование нормы о банкротстве физических лиц, поскольку текст закона Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О банкротстве» не устанавливает возрастного ценза для признания гражданина несостоятельным. Так же полагаем, что по аналогии права к участию в рассмотрении в деле о банкротстве несовершеннолетнего гражданина должен привлекается орган опеки и попечительства [6]. Поскольку банкротство определяет правовой статус объективного характера, а не субъективного, то эмансипированное лицо характеризует как имущественно неспособного нести гражданско-правовую ответственность по заключаемым сделкам или нести ответственность за внедоговорные правонарушения.

Еще одним пробелом является то, что отечественное законодательство не предусматривает поворотного правового механизма для эмансипации, а также

не придает значения причинам подобной ситуации. К таковым можно отнести не только фактическое прекращение осуществления предпринимательской или трудовой деятельности, а также отсутствие внутренней психологической готовности несовершеннолетнего к преодолению сложностей или понимания нормативного регулирования. Также не предусмотрены правовые последствия введения органа опеки и попечительства или суда в заблуждение при принятии решения вследствие предоставления фиктивных сведений или выражение ложных намерений. Более того, нет правовой определенности относительно органа, который в подобном случае мог бы принять решение о прекращении эмансипации или признания ее безосновательной. В отношении данного вопроса Швец А.В., Чубукина А.Е. пишут, что отсутствие возможности аннулирования эмансипации «представляется недостаточно верным и обоснованным» «Так, видится обоснованным дополнить ст. 27 ГК РФ закреплением, фиксирующим возможность признать недействительным решение суда об эмансипации несовершеннолетнего. Естественно, что основанием для признания такого решения недействительным должно являться указание на наличие в нем возможных нарушений норм права» [13].

Последствием эмансипации является прекращение опеки или попечительства [5]. Вместе с тем, несмотря на эмансипацию субъект не утрачивает статус ребёнка. Правовой статус ребёнка является абсолютным универсальным и отечественное законодательство не предусматривает способы и условия его утраты. А это означает, что факт эмансипации не может препятствовать усыновлению.

Коньшева А.В. приводит различные точки зрения на правовые последствия эмансипации. Несмотря на то, что эмансипация рассматривается как приобретение лицом гражданской дееспособности в полном объеме «эмансипация не является способностью или свойством, присущим самому лицу, а является процессом приобретения личностью этих качеств», а также «некоторые ученые считают, что эмансипация носит отраслевой характер и не распространяется на полный объем дееспособности физического лица, т.е. эмансипированное лицо лишено комплекса некоторых прав до достижения совершеннолетия. Другие придерживаются противоположной позиции» [10].

Понятие «ребёнка» дано в нескольких национальных правовых источниках и следует заметить, что по смыслу они являются максимально тождественными: ребенок - лицо до достижения им возраста 18 лет

(совершеннолетия); ребенок - лицо, не достигшее возраста восемнадцати лет [3, 8]. Также по смыслу совпадает понятие ребёнка и совершеннолетнего: несовершеннолетний - лицо, не достигшее возраста восемнадцати лет [7]. На наш взгляд, правовой статус ребёнка столь специфичен в контексте правовой защиты, что его досрочное прекращение должно иметь установленный законом порядок и четко определяемые последствия. Пока национальное законодательство транслирует идею международной Конвенции и подобный порядок не создан, и это позволяет нам считать эмансипированное лицо ребёнком с особым гражданско-правовым режимом сделкоспособности до достижения им полного совершеннолетия. Обращаем внимание на то, что понятие «ребёнок» в отечественном законодательстве не содержит указаний на его имущественную несостоятельность и потому её утрата не должна влечь за собой прекращение статуса ребёнка.

Неопределенность законодательства об эмансипации имеет ряд причин. По мнению Сердцевой Н.Е. «непопулярность реализации института эмансипации кроется в том, что изменение окружающего человека мира в целом к более благополучному и экономически стабильному не подталкивает его к взрослению» [11]. Помимо психологического осознания взросления важна оценка недостаточной востребованности данного правового института в силу того, что законодательство позволяет несовершеннолетним заниматься предпринимательской деятельностью без получения данного статуса. Из этого следует, что сегодня статус эмансипированного лица необходимо несовершеннолетнему скорее с целью отделения собственного уровня дохода от дохода или долгов родителей или попечителей.

### **Список литературы**

1. Конвенция о правах ребенка: принята резолюцией 44/25 Генеральной Ассамблеи от 20.11.1989. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/childcon.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/childcon.shtml).
2. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30 ноября 1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) // Собрание законодательства РФ. — 1994. — № 32. — Ст. 3301.
3. О гражданстве Российской Федерации: Федеральный закон от 28 апреля 2023 № 138-ФЗ (ред. от 29.12.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2023. — № 18. — Ст. 3215.

4. О едином федеральном информационном регистре, содержащем сведения о населении Российской Федерации: Федеральный закон от 08 июня 2020 № 168-ФЗ (ред. от 28.12.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2020. — № 24. — Ст. 3742.
5. Об опеке и попечительстве: Федеральный закон от 24 апреля 2008 г. № 48-ФЗ (ред. от 29.09.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2008. — № 17. — Ст. 1755.
6. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26 октября 2002 № 127-ФЗ (ред. от 29.12.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 43. — Ст. 4190.
7. Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних: Федеральный закон от 24 июня 1999 — № 120-ФЗ (ред. от 23.07.2025) // Собрание законодательства РФ. — 1999. — № 26. — Ст. 3177.
8. Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июля 1998 № 124-ФЗ (ред. от 20.02.2026) // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3802.
9. О методических рекомендациях": письмо Минпросвещения России от 04 апреля 2023 № 07-1780 // <http://www.consultant.ru/>.
10. Коньшева А.В. Гражданско-правовой институт эмансипации несовершеннолетних // Современное право. - 2023. - № 2. - С. 73-77.
11. Сердцева Н.Е. О процедуре досрочного получения полной дееспособности // Нотариус. - 2024. - № 1. - С. 25-27.
12. Суворова А.Д., Шушина Е.В. Правосубъектность несовершеннолетних в возрасте от 14 до 18 лет: эмансипация // Цивилист. - 2024. - № 2. - С. 60-65.
13. Швец А.В., Чубукина А.Е. Правовое регулирование эмансипации несовершеннолетних // Хозяйство и право. - 2022. - № 6. - С. 101-108.
14. Ювко Э.И. Правовые проблемы института эмансипации несовершеннолетних граждан // Молодой ученый. - 2025. - №9 (560). — С. 203-205.

© Мусатова С.Г., 2026

**СЕКЦИЯ  
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
ЮРИДИЧЕСКИХ НАУК**

**НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ПРИМЕНЕНИЯ  
ВИДЕОКОНФЕРЕНЦ-СВЯЗИ В СУДОПРОИЗВОДСТВЕ**

**Добровольская Людмила Валерьевна**  
преподаватель кафедры гражданско-правовых дисциплин  
ФГКОУ ВО «ДВЮИ МВД России  
имени И.Ф. Шилова»

**Аннотация:** Цифровая трансформация государственных институтов, включая судебную систему, является одним из приоритетных направлений развития правовой инфраструктуры Российской Федерации. Технологии видеоконференц-связи (далее – ВКС), изначально применявшиеся в узких целях (в частности, для участия лиц, содержащихся под стражей), постепенно трансформировались в универсальный инструмент обеспечения доступа к правосудию. Верховный Суд Российской Федерации применяет ВКС уже более четверти века — с конца 1990-х годов, однако массовое внедрение технологии в практику всех судов страны началось в период пандемии COVID-19 и последующих лет. Актуальность исследования обусловлена противоречивым характером цифровизации: с одной стороны, ВКС повышает оперативность правосудия и снижает издержки участников процесса, с другой — создает риски для фундаментальных принципов уголовного и гражданского судопроизводства, в связи с чем, требуется научное осмысление проблематики баланса между технологической эффективностью и процессуальными гарантиями.

**Ключевые слова:** видеоконференц-связь, судопроизводство, правосудие, цифровизация.

**SOME ISSUES OF THE USE OF VIDEO  
CONFERENCE IN LEGAL PROCEEDINGS**

**Dobrovolskaya Lyudmila Valerievna**

**Abstract:** The digital transformation of state institutions, including the judicial system, is a priority area for the development of the legal infrastructure of the

Russian Federation. Videoconferencing technologies (hereinafter referred to as VCS), initially used for specific purposes (in particular, for the participation of persons in custody), have gradually transformed into a universal tool for ensuring access to justice. The Supreme Court of the Russian Federation has been using VCS for over a quarter of a century — since the late 1990s — but the widespread adoption of this technology across all courts in the country began during the COVID-19 pandemic and subsequent years. The relevance of this study stems from the contradictory nature of digitalization: on the one hand, VCS improves the efficiency of justice and reduces costs for litigants, but on the other, it poses risks to the fundamental principles of criminal and civil proceedings. Therefore, a scientific understanding of the balance between technological efficiency and procedural guarantees is required.

**Key words:** videoconferencing, legal proceedings, justice, digitalization.

Российское законодательство закрепляет регулирование ВКС в четырех основных процессуальных кодексах, что обуславливает необходимость дифференцированного подхода к анализу нормативной базы.

В гражданском процессе применение ВКС регулируется статьей 155.1 Гражданского процессуального Кодекса РФ (далее – ГПК РФ), введенной Федеральным законом от 26 апреля 2013 г. № 66-ФЗ [1]. Норма предусматривает возможность участия в судебном заседании путем использования систем видеоконференц-связи при наличии технической и организационной возможности в судах, участвующих в проведении заседания. Важным условием является предварительное согласование даты и времени проведения заседания с лицом, ответственным за техническое обеспечение.

Уголовно-процессуальное законодательство долгое время отставало в регулировании ВКС. Существенный прорыв произошел с принятием Федерального закона от 29 декабря 2022 г. № 610-ФЗ, введшего статью 241.1 Уголовного процессуального Кодекса РФ (далее – УПК РФ) «Участие в судебном заседании путем использования систем видео-конференц-связи». Данная норма устанавливает обязательное участие защитника при дистанционном участии подсудимого, содержащегося под стражей, что направлено на соблюдение права на защиту. Дополнительно статья 278.1 УПК РФ регламентирует особенности производства допроса и иных судебных действий с использованием ВКС, включая обязательное применение видеозаписи.

В административном судопроизводстве изменения в Кодекс РФ об административных правонарушениях, вступившие в силу с 09.01.2026, предусматривают расширение возможностей применения ВКС даже в случаях, когда производство по делу ведут не суды, а иные органы или должностные лица.

В арбитражном процессе правовое регулирование более детализировано: статья 153.1 Арбитражного процессуального Кодекса РФ (далее – АПК РФ) закрепляет порядок участия через ВКС, а статья 153.2 АПК РФ предусматривает использование системы веб-конференции. Такое разделение отражает эволюцию технологий и стремление законодателя адаптировать процессуальное законодательство к современным цифровым реалиям.

Федеральный закон от 30 декабря 2021 года № 440-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» ввёл новое тождественное понятие видео-конференц-связи – веб-конференция. Веб-конференция – технология и инструментарий для организации онлайн-встреч и совместной работы в режиме реального времени через Интернет. В отличие от технологии видео-конференц-связи веб-конференция – это негарантированные каналы связи (зависит от пропускной способности и устойчивости работы Интернета удаленного участника), и технология зависит от параметров средства вычислительной техники абонента [2]. При этом сфера уголовного судопроизводства в этом аспекте осталась без деятельного внимания законодателя. До настоящего времени в УПК РФ отсутствуют нормы, которые позволяли бы применять такой актуальный цифровой ресурс, как веб-конференция [3].

Внедрение технологий ВКС демонстрирует ряд неоспоримых преимуществ:

- повышение оперативности правосудия (исключает необходимость транспортировки лиц, содержащихся под стражей, сокращает временные издержки и снижает нагрузку на пенитенциарную систему);
- снижение экономических издержек (участники процесса избавляются от расходов на проезд);
- обеспечение безопасности (минимизирует риски при транспортировке опасных подсудимых и снижает нагрузку на службы конвоирования);
- расширение доступа к правосудию (обеспечивает возможность участия лиц с ограниченными физическими возможностями, в процессе без присутствия в зале суда).

Однако, несмотря на преимущества применения ВКС, есть и существенные проблемы, которые требуют правового и технического решения:

Принцип непосредственности, закрепленный в статьях 157 ГПК РФ, 240 УПК РФ, предусматривает личное восприятие судом доказательств. Дистанционный формат участия в судебном разбирательстве ставит под сомнение возможность судьи полноценно оценить поведение участника процесса, его эмоциональное состояние и достоверность его показаний. Наиболее остро эта проблема проявляется при допросе свидетелей и потерпевших в уголовном процессе.

Качество связи не всегда соответствует предъявляемым требованиям, что влечет прерывание судебного заседания в случаях нестабильного соединения, в связи с чем, суды часто отказывают в удовлетворении ходатайств об использовании ВКС. Неравномерное техническое оснащение судов различных уровней и регионов создает дисбаланс в доступе к цифровым технологиям правосудия.

Дистанционный допрос посредством ВКС чреват нарушениями процессуальных прав участников, включая право на конфиденциальное общение с защитником, право на личное участие в судебном разбирательстве.

Неурегулированный порядок использования ВКС в УПК РФ обуславливает возникновение на практике многочисленных вопросов, в том числе относительно возможности проведения отдельных следственных действий через ВКС.

Законодательство не дает четких критериев для определения «необходимости» или «исключительного случая» применения ВКС на стадии судебного следствия, что предоставляет суду чрезмерно широкие усмотрительные полномочия и создает почву для произвольного отказа в удовлетворении ходатайств [4].

Таким образом, применение видеоконференц-связи в российском судопроизводстве представляет собой двойственное явление: с одной стороны, технология способствует повышению эффективности правосудия и расширению доступа к нему, с другой — создает риски для фундаментальных принципов процессуального права, в связи с чем, в целях оптимизации применения ВКС необходимы следующие меры:

– законодательное уточнение критериев «необходимости» применения ВКС для исключения произвольного толкования судами;

- унификация технических стандартов оборудования судов с обеспечением минимально необходимого качества связи;
- разработка методических рекомендаций по обеспечению конфиденциальности общения участников процесса с защитниками при дистанционном формате;
- введение обязательной видеозаписи всех судебных действий, осуществляемых с использованием ВКС, как процессуального средства фиксации хода разбирательства;
- постепенное расширение применения ВКС в административном производстве, при одновременном мониторинге возникающих проблем и корректировке нормативной базы.

Подводя итог вышесказанному можно сделать вывод, что баланс между цифровизацией и процессуальными гарантиями может быть достигнут только при условии комплексного подхода, сочетающего совершенствование законодательства, модернизацию технической инфраструктуры и повышение правовой культуры участников процесса.

### **Список литературы**

1. Федеральный закон от 26.04.2013 № 66-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2013. № 17. Ст. 1935.
2. Верховный Суд РФ. Пресс-релиз «Четверть века применения видеоконференц-связи в Верховном Суде Российской Федерации» от 18.04.2025. URL: [https://www.vsrp.ru/press\\_center/news/34349/](https://www.vsrp.ru/press_center/news/34349/) (дата обращения: 12.02.2026).
3. Миронова Е.Ю. К вопросу о перспективах и рисках применения веб-конференции в уголовном судопроизводстве // Байкальский государственный университет, г. Иркутск // Криминалистика: вчера, сегодня, завтра. 2024. № 1 (29).
4. Обзор законодательства и судебной практики применения ВКС в суде кассационной инстанции // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/law/podborki/videokonferencsvyaz\\_v\\_sude\\_kassacionnoj\\_instancii/](https://www.consultant.ru/law/podborki/videokonferencsvyaz_v_sude_kassacionnoj_instancii/) (дата обращения: 12.02.2026).

© Добровольская Л.В.

**СЕКЦИЯ  
МАТЕМАТИЧЕСКИЕ  
МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ**

**ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ  
ПРОЦЕССОВ КОНТЕЙНЕРНОГО ТЕРМИНАЛА (НА ПРИМЕРЕ  
КРУПНОГО ПОРТА ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО БАССЕЙНА)**

**Терейковский Станислав Валерианович**

аспирант

**Грибань Софья Александровна**

**Савельева Полина Денисовна**

**Ралько Диана Алексеевна**

студенты

ФГБОУ ВО «Морской государственный университет  
им. адм. Г.И. Невельского»

**Аннотация:** Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности перевалочных процессов в морских портах в условиях растущей конкуренции и грузонапряженности, особенно на Дальневосточном бассейне России. В статье представлен углубленный анализ технологических процессов обработки грузов в крупном контейнерном терминале Дальневосточного бассейна по итогам 2025 года. Особое внимание уделяется сбору и статистической обработке эмпирических данных о работе порта, включая показатели контейнерооборота, обновление парка перегрузочной техники, развитие складских мощностей и динамику грузопотоков по видам транспорта. На основе собранных материалов разработан детализированный алгоритм построения имитационной модели работы контейнерного терминала в среде AnyLogic, интегрирующий дискретно-событийный и агентный подходы. Предложенная модель позволяет не только оптимизировать временные параметры обработки судов и вагонов, выявлять «узкие места», но и проводить многовариантные сценарные эксперименты для обоснования инвестиционных решений. Результаты моделирования могут служить основой для создания цифрового двойника терминала и повышения его пропускной способности без значительных капитальных вложений.

**Ключевые слова:** имитационное моделирование, AnyLogic, технологические процессы, контейнерооборот, оптимизация, агентное моделирование, дискретно-событийное моделирование, система массового обслуживания.

**SIMULATION MODELING OF TECHNOLOGICAL PROCESSES  
OF A CONTAINER TERMINAL (USING THE EXAMPLE  
OF A LARGE PORT IN THE FAR EASTERN BASIN)**

**Tereikovsky Stanislav Valerianovich  
Griban' Sofia Alexandrovna  
Savelieva Polina Denisovna  
Ralko Diana Alekseevna**

**Abstract:** The relevance of the study is due to the need to improve the efficiency of transshipment processes in seaports in the face of growing competition and cargo intensity, especially in the Far Eastern basin of Russia. The article presents an in-depth analysis of the technological processes of cargo handling at a large container terminal in the Far Eastern basin") based on the results of 2025. Special attention is paid to the collection and statistical processing of empirical data on the port's operations, including container turnover indicators, the renewal of the fleet of handling equipment, the development of storage facilities, and the dynamics of cargo flows by mode of transport. Based on the collected materials, a detailed algorithm for constructing a simulation model of the container terminal's operation in the AnyLogic environment is developed, integrating discrete-event and agent-based approaches. The proposed model makes it possible not only to optimize the time parameters of vessel and railcar handling, identify "bottlenecks," but also to conduct multi-variant scenario experiments to substantiate investment decisions. The simulation results can serve as a basis for creating a digital twin of the terminal and increasing its throughput without significant capital investments.

**Key words:** simulation modeling, AnyLogic, container terminal, technological processes, container turnover, optimization, agent-based modeling, discrete-event modeling, queuing system.

**Введение**

Морские порты играют ключевую роль в транспортной системе Российской Федерации, обеспечивая связь с мировыми рынками и реализацию транзитного потенциала страны. В условиях геополитических изменений и переориентации экспортно-импортных потоков на восточное направление,

порты Дальневосточного бассейна, включая порты Владивостока, оказались под беспрецедентной нагрузкой [2]. Рост грузооборота, изменение структуры грузов и ужесточение требований к срокам доставки требуют от операторов портовых терминалов поиска новых методов повышения эффективности работы.

Традиционные подходы к анализу и планированию, основанные на детерминированных расчетах и нормативных показателях, зачастую не учитывают стохастическую природу портовых процессов: случайные колебания времени прибытия судов, погодные условия, отказы техники, неравномерность поступления железнодорожных составов [1, с. 84]. В этих условиях имитационное моделирование становится незаменимым инструментом, позволяющим воспроизводить динамику системы с учетом случайных факторов и оценивать эффективность различных управленческих решений до их внедрения.

Объектом данного исследования выступает крупный контейнерный терминал в акватории порта Владивосток [2, с. 1; 3, с. 1]. Достижение таких результатов стало возможным благодаря не только обновлению парка перегрузочной техники (приобретение порталных и козловых кранов, терминальных тягачей), но и внедрению элементов системы управления терминалом (TOS).

Однако, несмотря на позитивную динамику, сохраняются резервы повышения эффективности. В частности, анализ операционных данных показывает наличие простоев судов в ожидании причала в пиковые периоды, неравномерную загрузку кранового оборудования и задержки при обработке железнодорожных составов. Для количественной оценки этих резервов и обоснования мероприятий по их устранению целесообразно применение методов имитационного моделирования.

Среда имитационного моделирования AnyLogic, поддерживающая несколько парадигм (дискретно-событийное, агентное, системная динамика) и их комбинации, является оптимальным инструментом для построения моделей сложных логистических систем, таких как морской порт [5, с. 90]. Работы отечественных и зарубежных авторов подтверждают эффективность применения AnyLogic для оптимизации портовых процессов, включая управление очередями судов, распределение причалов, планирование работы склада и внутрипортового транспорта [7, с. 570].

Целью данного исследования является разработка и обоснование алгоритма построения имитационной модели технологических процессов Терминал, позволяющей проводить анализ текущего состояния, выявлять «узкие места» и оптимизировать ключевые параметры функционирования терминала.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- Провести детальный анализ технологических процессов и инфраструктуры Терминал, выделив основные подсистемы и потоки.
- Выполнить сбор и статистическую обработку эмпирических данных о работе порта за 2025 год, характеризующих интенсивность поступления судов и вагонов, времена выполнения операций, загрузку оборудования.
- Обосновать выбор парадигм моделирования и разработать концептуальную модель контейнерного терминала.
- Представить детализированный алгоритм реализации имитационной модели в среде AnyLogic, включая описание агентов, процессных диаграмм, сбора статистики и проведения экспериментов.
- Обсудить возможности применения разработанной модели для решения практических задач управления портом.

### **1. Анализ технологических процессов и инфраструктуры Терминал**

#### **Географическое положение и общая характеристика порта**

Терминал расположен в южной части центрального участка бухты Золотой Рог города Владивостока. Географическое положение обеспечивает естественную защиту акватории от ветров и волнения, что позволяет осуществлять грузовые операции круглогодично без значительных перерывов по погодным условиям [3, с. 1]. Глубины у причалов позволяют принимать крупнотоннажные контейнеровозы класса Panamax и Post-Panamax.

Порт оказывает стивидорные услуги: перевалка грузов с морского, железнодорожного и автомобильного транспорта, хранение, таможенное оформление, экспедирование. Основную номенклатуру грузов составляют контейнеры, генеральные грузы, металлопродукция и крупногабаритное оборудование. Однако именно контейнерные грузы формируют основной объем перевалки и являются наиболее динамично растущим сегментом.

### **Инфраструктура контейнерного терминала**

Терминал располагает несколькими причалами общей протяженностью, позволяющей одновременно обрабатывать несколько судов. Специализированный контейнерный причал оборудован современными судовыми кранами (STS – Ship-to-Shore). По данным на начало 2026 года, в результате обновления парк порталных кранов пополнился тремя новыми единицами, что позволило увеличить совокупную производительность выгрузки-погрузки судов [2, с. 1].

Непосредственно на территории терминала функционирует контейнерный склад (контейнерный двор), организованный по системе открытых площадок с твердым покрытием и разбитый на зоны: зона импортных контейнеров, зона экспортных контейнеров, зона рефрижераторных контейнеров, зона для порожней тары. За 2025 год площадь складских территорий была увеличена на 25% (с 8 до 10 га), что стало ответом на растущий грузопоток и позволило сократить плотность складирования и снизить риск возникновения заторов [10].

Для перемещения контейнеров внутри терминала и их штабелирования используются козловые краны на резиновом ходу (RTG – Rubber Tired Gantry). В 2025 году парк RTG пополнился четырьмя новыми кранами, обладающими большей производительностью и возможностью работы в автоматизированном режиме. Также на терминале эксплуатируется парк терминальных тягачей (ричстакеров), который увеличился на шесть единиц, что ускорило оборот техники и сократило время доставки контейнеров от причала до склада.

Важной составляющей инфраструктуры является железнодорожный фронт – погрузочно-разгрузочные пути, позволяющие формировать контейнерные поезда. В 2025 году по железной дороге было отправлено свыше 40 тыс. ДФЭ [5, с. 95]. Доля железнодорожной составляющей в общем объеме вывоза контейнеров составляет около 45% (остальное приходится на автотранспорт).

### **Технологические схемы обработки грузов**

Анализ технологических процессов, проведенный в ходе научно-исследовательской работы, позволил выделить три основные технологические схемы:

Судно – склад (импорт): Контейнер выгружается краном STS с судна на терминальный тягач, который транспортирует его в зону складирования. На складе контейнер перегружается краном RTG и устанавливается в штабель.

Склад – судно (экспорт): Обратный процесс: контейнер изымается из штабеля краном RTG, устанавливается на тягач, доставляется к причалу и грузится на судно краном STS.

Склад – железнодорожный состав / автотранспорт: Контейнер со склада перегружается краном RTG на железнодорожную платформу или на автотранспортное средство.

В зависимости от типа груза и загруженности терминала могут применяться также прямые варианты перегрузки «судно-вагон» и «вагон-судно», однако в настоящее время их доля невелика из-за несовпадения графиков подходов судов и подач вагонов.

Каждая технологическая операция имеет нормативные и фактические временные характеристики. Для моделирования критически важными являются:

Время цикла крана STS (подъем-перемещение-опускание), которое зависит от опыта крановщика, веса контейнера, расстояния перемещения;

Время рейса терминального тягача от причала до склада и обратно, определяемое скоростью движения, расстоянием и возможными задержками на пересечениях путей;

Время цикла крана RTG (подъем контейнера из штабеля, перемещение тележки, опускание на транспортное средство);

Время обработки железнодорожного состава, включая подачу вагонов под погрузку/выгрузку, маневровые работы и непосредственно грузовые операции.

## **2. Сбор и анализ эмпирических данных**

В ходе научно-исследовательской работы по терминалу был проведен сбор и систематизация операционных данных за 2025 год. Источниками информации послужили: суточные планы-графики обработки флота, журналы учета работы перегрузочной техники, данные системы управления терминалом (TOS), отчеты железнодорожной станции Владивосток.

### **Показатели грузооборота и динамика**

Обобщенные данные представлены в табл. 1

**Таблица 1**

**Основные показатели работы контейнерного  
терминала в 2024–2025 гг.**

Показатель	2024 г.	2025 г.	Изменение, %
Контейнерооборот, тыс. ДФЭ	186,8	198,0	+6,0%
в т.ч. импорт	92,1	97,5	+5,9%
экспорт	94,7	100,5	+6,1%

Продолжение таблицы 1

Отгрузка по железной дороге, тыс. ДФЭ	38,2	40,3	+5,5%
Количество обработанных судов	245	258	+5,3%
Количество обработанных ж/д составов	210	225	+7,1%

Как видно из таблицы, рост контейнерооборота сопровождается увеличением числа обработанных судов и составов. При этом темп роста числа составов несколько опережает темп роста судов, что может указывать на увеличение доли контейнеров, отправляемых по железной дороге.

#### **Параметры входящих потоков и времени обслуживания**

Для построения имитационной модели необходимо оценить законы распределения случайных величин, описывающих входящие потоки и время операций. На основе выборочных данных (за 12 месяцев) были рассчитаны следующие характеристики:

- Интервал времени между прибытием судов: среднее значение составило 1,40 сут., среднеквадратическое отклонение – 0,58 сут., коэффициент вариации  $\approx 0,414$ . Распределение близко к экспоненциальному (гипотеза о показательном распределении не отвергается по критерию хи-квадрат), что позволяет использовать пуассоновский поток для генерации заявок.

- Время обработки судна под грузовыми операциями: среднее значение – 2,8 суток, СКО – 0,9 суток. Распределение может быть аппроксимировано гамма-распределением или логнормальным.

- Интервал между подачами железнодорожных составов: среднее – 1,6 суток, СКО – 0,7 суток.

- Время обработки состава (подача-уборка): среднее – 8,5 часов, СКО – 2,1 часа.

- Производительность кранов STS: средняя валовая производительность (контейнеров в час на один кран) составила 22 конт./час, максимальная – 28 конт./час.

- Производительность кранов RTG: средняя – 18 конт./час.

- Время рейса тягача (причал-склад): среднее – 12 минут, СКО – 3 минуты.

Эти данные являются исходными для настройки параметров блоков модели в AnyLogic.

### **Анализ загрузки оборудования и выявление «узких мест»**

Анализ операционных отчетов показал, что коэффициент загрузки кранов STS в среднем составляет 0,75, однако в отдельные дни (пиковые) достигает 0,95, что приводит к образованию очередей судов на рейде. Среднее время ожидания судном причала в 2025 году составило 12 часов, а максимальное – до 3 суток. Это свидетельствует о наличии «узкого места» на причальном фронте.

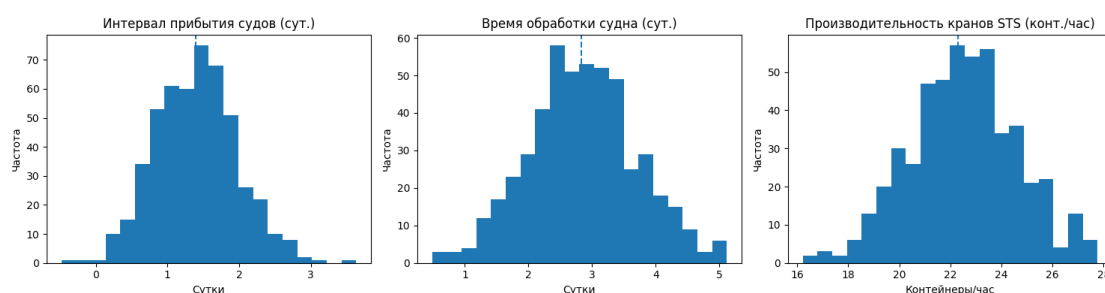
Интервал прибытия судов: среднее = 1,40 сут., стандартное отклонение = 0,58 сут., коэффициент вариации = 0,414. Проверка по критерию хи-квадрат: наблюдаемое значение = 4,72, критическое (0,05;5) = 11,07 – гипотеза о показательном распределении не отвергается. Интенсивность потока = 0,714 суд./сутки.

Время обработки судна: среднее = 2,83 сут., стандартное отклонение = 0,87 сут. Параметры гамма-распределения: форма = 10,58, масштаб = 0,267. Критерий хи-квадрат: наблюдаемое = 6,35, критическое (0,05;6) = 12,59 – распределение подтверждается.

Интервал подачи ж/д составов: среднее = 1,62 сут., стандартное отклонение = 0,69 сут., пуассоновский поток с интенсивностью 0,617 сост./сутки.

Производительность кранов STS: среднее = 22,3 конт./час, стандартное отклонение = 2,1 конт./час, распределение близко к нормальному (критерий Шапиро–Уилка  $W = 0,96$ ).

Гистограммы распределений указанных параметров приведены на рис. 1.



**Рис. 1. Гистограммы распределений**

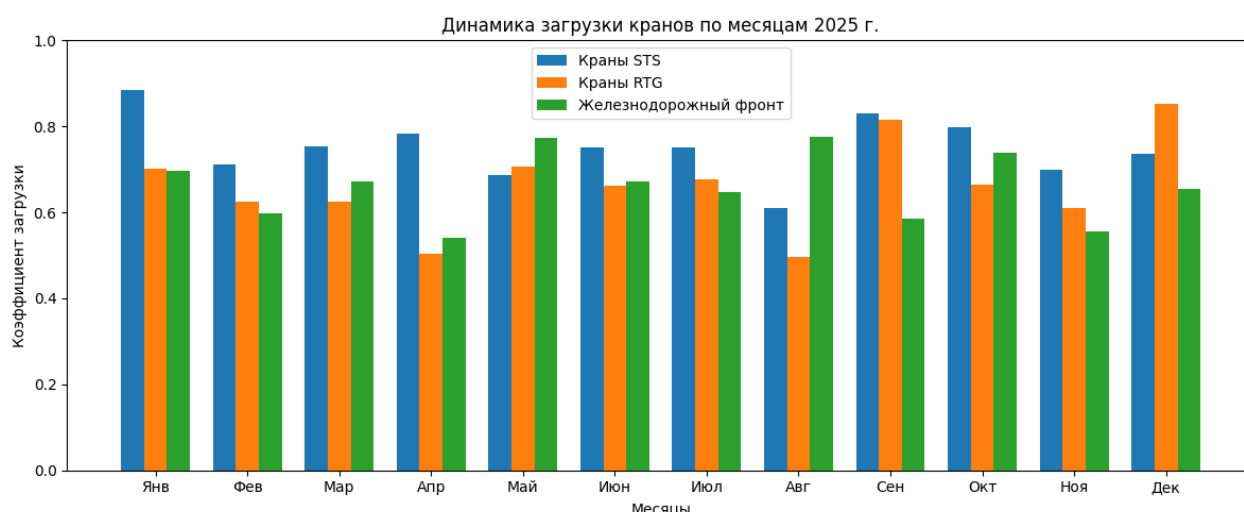
Загрузка кранов RTG на складе также неравномерна: в периоды массового прибытия импортных контейнеров возникают очереди тягачей под разгрузку/погрузку. Кроме того, пропускная способность железнодорожного фронта ограничена длиной путей и наличием только двух кранов RTG, работающих на этом участке. В результате иногда возникают задержки в отправке контейнерных поездов.

Причальный фронт (краны STS): общее крано-часов за год =  $365 \times 24 \times 0,75 \times 4 = 26\,280$ . Обработано контейнеров = 198 000 ДФЭ. Средняя фактическая выработка на один крано-час составила  $198\,000 / 26\,280 \approx 7,53$  конт./крано-час. Паспортная производительность кранов STS (средняя валовая) составляет 22 конт./час, что соответствует коэффициенту использования  $\approx 0,34$  ( $7,53/22$ ). Пиковая загрузка достигает 0,95, что создаёт очереди судов.

Складское оборудование (RTG): средняя загрузка 6 кранов = 0,65, в пике – до 0,90. Простои тягачей возникают при одновременной обработке крупного судна.

Железнодорожный фронт: 2 крана RTG обрабатывают около 40 тыс. ДФЭ/год. Средняя загрузка = 0,70, при подаче двух составов одновременно – дефицит кранов, рост времени обработки на 20–30%.

Динамика загрузки кранов в 2025 г. представлена на рис. 2.



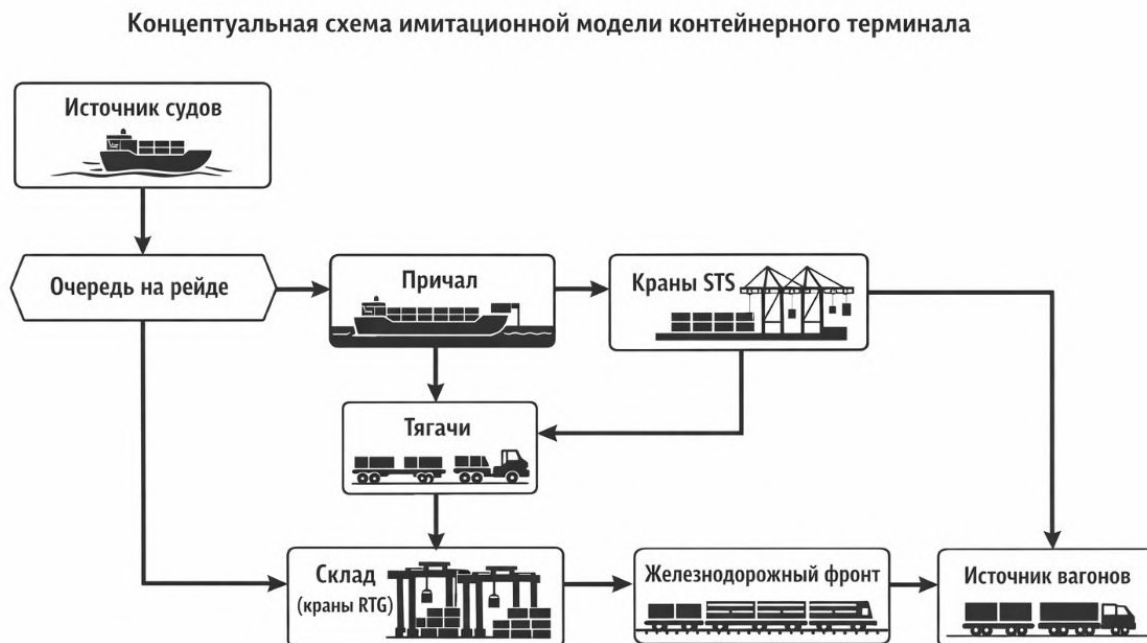
**Рис. 2. Загрузка кранов по месяцам 2025 г.**

Таким образом, основные направления оптимизации: сглаживание пиковых нагрузок на причалы, увеличение пропускной способности склада и

железнодорожного фронта. Имитационная модель позволит оценить, как изменение количества техники или технологии работы повлияет на эти показатели.

### 3. Алгоритм построения имитационной модели в AnyLogic

Разработка модели контейнерного терминала в AnyLogic требует сочетания дискретно-событийного и агентного подходов [4, с. 140]. Дискретно-событийная часть моделирует последовательность операций обработки судов, вагонов и контейнеров (процессный подход). Агентный подход позволяет описать поведение отдельных объектов: судов, вагонов, контейнеров, кранов, тягачей, наделив их индивидуальными атрибутами (грузоподъемность, скорость, статус) и правилами взаимодействия.



**Рис. 3. Концептуальная схема модели**

Ниже представлен детализированный алгоритм создания модели. Концептуальная схема модели приведена на рис. 3.

#### Этап 1: Определение агентов и их атрибутов

Создаются следующие классы агентов (Java-классы в AnyLogic):

- Vessel (Судно): атрибуты – имя, тип, количество контейнеров на борту (для импорта/экспорта), время прибытия, требуемое количество кранов.

- Container (Контейнер): атрибуты – идентификатор, тип (20' или 40'), статус (импорт/экспорт/транзит), местоположение (причал/склад/вагон).
- CraneSTS (Кран STS): атрибуты – идентификатор, статус (свободен/занят), производительность (конт./час), текущее судно.
- CraneRTG (Кран RTG): аналогично для склада.
- Tractor (Тягач): атрибуты – идентификатор, статус, скорость, текущее задание.
- TrainWagon (Вагон): атрибуты – номер состава, количество контейнеров, время прибытия, статус обработки.

Также создаются ресурсные пулы для кранов и тягачей (объекты ResourcePool), которые будут использоваться в процессных диаграммах.

### **Этап 2: Построение пространственной схемы терминала**

В AnyLogic можно создать упрощенную 2D/3D модель территории, используя элементы библиотек моделирования (ГИС-карта, разметка пространства). Примерная схема расположения объектов терминала показана на рис. 4.

В AnyLogic можно создать упрощенную 2D/3D модель территории, используя элементы библиотек моделирования (ГИС-карта, разметка пространства).



**Рис. 4. Схема расположения объектов**

Для целей имитации достаточно схематично разместить:

- Причалы (несколько объектов типа «Стоянка» или «Причал»).
- Складские зоны (обозначенные прямоугольниками).
- Железнодорожные пути.
- Пути движения тягачей (сеть путей Path).

Взаимодействие агентов с пространством происходит через блоки MoveTo, которые перемещают агентов по сети.

### **Этап 3: Разработка процессной диаграммы для обработки судна**

Процесс обработки судна моделируется с помощью объектов библиотеки Enterprise Library. Основные блоки:

- Source (генератор судов): генерирует агентов Vessel с заданной интенсивностью (распределение, полученное из эмпирических данных).
- Queue (очередь на рейде): агенты ожидают освобождения причала и кранов.
- Seize (захват ресурсов): захватывает ресурсы: причал (как уникальный ресурс) и заданное количество кранов STS из пула.
- Delay (задержка на грузовые операции): моделирует время обработки судна. Логика блока: время задержки вычисляется как (количество контейнеров на судне) / (число выделенных кранов \* производительность одного крана). Можно добавить случайную вариацию.
- Release (освобождение ресурсов): освобождает причал и краны.
- Sink (завершение): судно покидает систему.

### **Этап 4: Моделирование внутрипортовой логистики (контейнеро-потока)**

Для каждого контейнера, выгруженного с судна, запускается процесс его перемещения на склад. Этот процесс реализуется отдельной диаграммой, которая может быть вызвана из основного процесса судна через блок Enter. Диаграмма включает:

- Seize транспорта: захват свободного тягача.
- MoveTo: перемещение тягача от места разгрузки крана STS до зоны склада (по сети).

- Seize крана RTG: захват свободного крана RTG на складе.
- Delay: время разгрузки контейнера краном RTG (укладка в штабель).
- Release крана RTG и тягача.
- Sink контейнера (контейнер ожидает дальнейшей отправки).

Аналогично строятся процессы для экспорта (склад → судно) и для отправки по железной дороге.

#### **Этап 5: Интеграция железнодорожного фронта**

Добавляется еще один источник – генератор составов (агенты Train).

Процесс обработки состава включает:

- Ожидание в очереди.
- Захват железнодорожного пути и кранов RTG, работающих на этом участке.
- Задержка на обработку (зависит от количества контейнеров).
- Освобождение ресурсов.

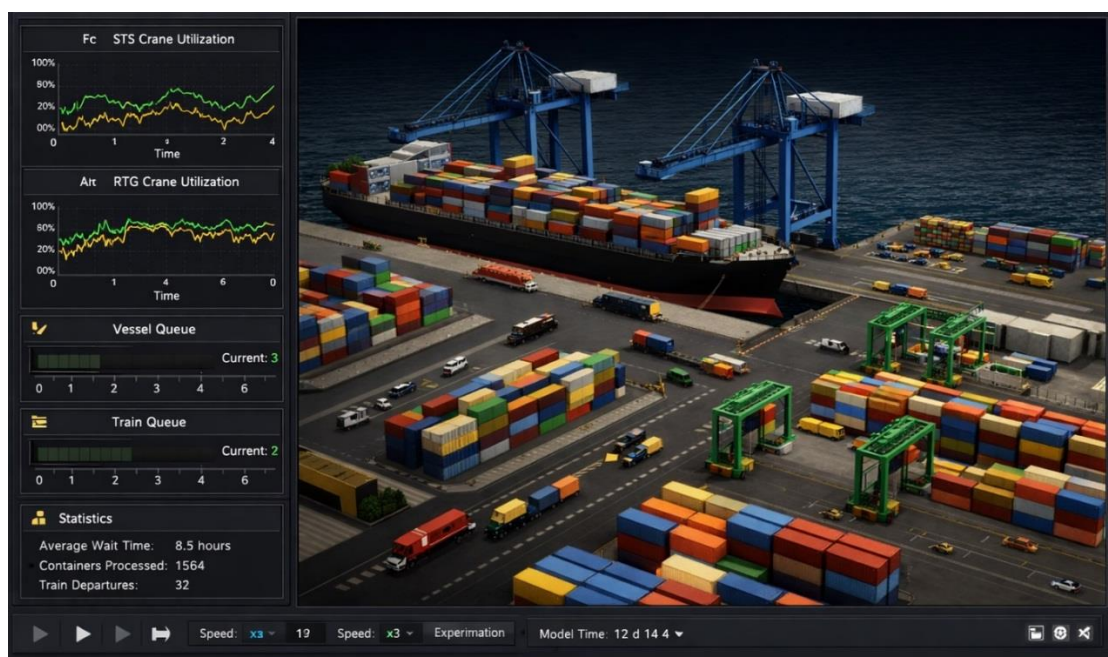
Для каждого контейнера, отправляемого поездом, моделируется его перемещение со склада к составу аналогично внутрипортовой логистике.

#### **Этап 6: Сбор статистики и визуализация**

Для оценки эффективности модели вводятся элементы сбора статистики:

- TimeMeasureStart/End для измерения времени нахождения судов в системе и в очереди.
- Статистика по загрузке ресурсов: можно получить графики загрузки кранов и тягачей, среднюю длину очередей.
- Пропускная способность: подсчет числа обслуженных судов и контейнеров за период.
- Гистограммы распределения времен.

Визуализация в AnyLogic позволяет наблюдать за процессом в динамике: анимированные суда, краны, тягачи, меняющие цвет в зависимости от статуса. Это повышает наглядность и доверие к модели. Пример анимации и панелей мониторинга модели представлен на рис. 5.



**Рис. 5. Анимация и панели мониторинга модели**

### **Этап 7: Проведение экспериментов и оптимизация**

С помощью встроенного инструмента Оптимизатор (OptQuest) можно проводить многовариантные эксперименты. Целевая функция – минимизация среднего времени ожидания судов или максимизация пропускной способности при заданных затратах. Варьируемые параметры:

- Количество кранов STS и RTG (можно увеличить на 1-2 единицы).
- Количество тягачей.
- Приоритеты обработки (например, приоритет для судов с большим количеством контейнеров).
- Скорость движения тягачей (если есть возможность изменения скоростного режима).

Результаты экспериментов позволяют обосновать решения о приобретении новой техники или изменении технологических карт.

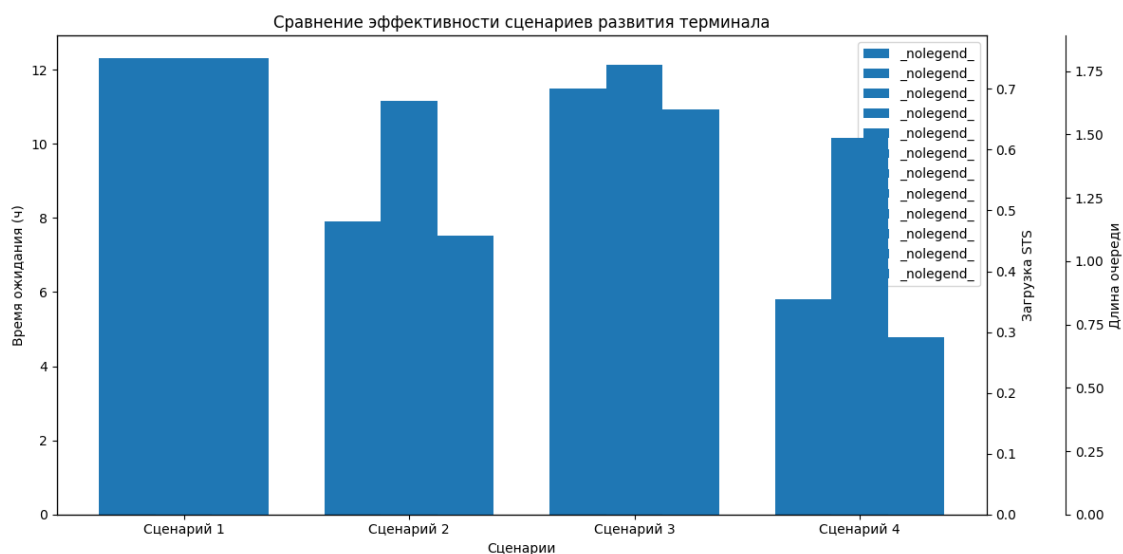
### **Этап 8: Калибровка и валидация модели**

После построения модели необходимо провести её калибровку – подбор параметров распределений и производительностей так, чтобы модельные выходные показатели (среднее время ожидания, загрузка кранов) соответ-

*АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА  
В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ*

ствовали реальным данным за 2025 год. Для валидации можно использовать данные за другие периоды (например, первое полугодие 2026 года).

Сценарий	Среднее время ожидания судна (ч)	Средняя загрузка кранов STS	Средняя длина очереди судов
Базовый (4 STS, 12 тягачей)	12,3	0,75	1,8
+1 STS (5 STS, 12 тягачей)	7,9	0,68	1,1
+2 тягача (4 STS, 14 тягачей)	11,5	0,74	1,6
Комбинированный (5 STS, 14 тягачей)	5,8	0,62	0,7



**Рис. 6. Сравнение эффективности сценариев развития порта**

Результаты сравнения сценариев отображены на рис. 6.

#### **4. Возможности практического применения модели**

Разработанная имитационная модель открывает широкие возможности для поддержки управленческих решений:

Оценка влияния инвестиций в технику: например, можно смоделировать ситуацию приобретения еще одного крана STS и оценить сокращение времени ожидания судов и рост пропускной способности. Это позволит сопоставить

затраты на покупку крана с экономическим эффектом от ускорения оборота судов.

Оптимизация расписания работы: Модель позволяет проверить различные варианты графика подачи железнодорожных составов и распределения кранов между причалом и складом.

Планирование развития инфраструктуры: Расширение складских площадей или строительство дополнительного причала – дорогостоящие проекты. Модель покажет, как эти изменения повлияют на общую эффективность, и поможет выбрать оптимальный сценарий.

Управление в пиковые периоды: Модель может использоваться для оперативного планирования – например, при прогнозировании резкого увеличения судозаходов.

Как отмечается в [1, с. 95], применение имитационного моделирования на контейнерных терминалах позволяет снизить эксплуатационные затраты на 5–15% без капитальных вложений. Для рассматриваемого терминала это может означать дополнительный прирост прибыли и укрепление конкурентных позиций.

### **Заключение**

В ходе выполненного исследования проведен комплексный анализ технологических процессов крупного контейнерного терминала, собраны и обработаны эмпирические данные за 2025 год, характеризующие грузооборот, загрузку оборудования и временные параметры операций. Установлено, что, несмотря на рост контейнерооборота и обновление техники, сохраняются проблемы с очередями судов и неравномерной загрузкой кранового оборудования.

Основным научным результатом работы является разработка детализированного алгоритма построения имитационной модели контейнерного терминала в среде AnyLogic, интегрирующего дискретно-событийный и агентный подходы. Предложенный алгоритм включает создание агентов, построение процессных диаграмм для обработки судов, вагонов и внутрипортовой логистики, сбор статистики и проведение оптимизационных экспериментов. Модель позволяет количественно оценивать влияние изменений в количестве техники, технологии работы и организации потоков на ключевые показатели эффективности порта.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования модели для обоснования инвестиционных решений, оперативного планирования и разработки мероприятий по повышению пропускной способности Терминал. Применение имитационного моделирования позволит перейти от интуитивных управленческих решений к научно обоснованным, что особенно важно в условиях высокой конкуренции и нестабильности грузопотоков.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на калибровку и валидацию разработанной модели с использованием операционных данных 2026 года, а также на интеграцию модели с существующей информационной системой порта для создания цифрового двойника терминала, способного работать в режиме реального времени. Кроме того, перспективным направлением является учет экологических факторов (выбросы от работы техники) в модели для поиска баланса между производительностью и экологической безопасностью.

### **Список литературы**

1. Шевченко А.М. Обзор возможностей имитационного моделирования для оптимизации работы морского порта в среде AnyLogic: алгоритм разработки // Computational Nanotechnology. — 2025. — Т. 12, № 2. — С. 82–97.
2. Владивостокский морской порт «Первомайский» нарастил перевалку контейнеров на 6% — до 198 тыс. ДФЭ // PortNews. — 21 января 2026. — URL: <https://portnews.ru/news/387059/> (дата обращения: 15.03.2026).
3. Vladivostok Sea Port Pervomaysky: официальный сайт. — URL: <https://vmpp.ru/> (дата обращения: 15.03.2026).
4. Шевченко А.М., Дыда А.А. Анализ реализации агентного подхода и особенности имитационного моделирования морского порта в среде AnyLogic // Computational Nanotechnology. — 2024. — Т. 11, № 4. — С. 135–145.
5. Карпов Ю.Г. Имитационное моделирование систем. Введение в моделирование с AnyLogic. — СПб.: БХВ-Петербург, 2009. — 400 с.
6. Боев В.Д. Моделирование в среде AnyLogic: учебное пособие для вузов / В.Д. Боев. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02560-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514023>.

7. Горячева А.В., Бондарь А.Д. Подходы к имитационному моделированию сухих контейнерных терминалов // Транспортные системы: сборник трудов Международной научно-практической конференции (13–17 октября 2025 г., Санкт-Петербург). — СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. — С. 568–575.

8. Тропина Ю.О. Использование имитационного моделирования для обоснования выбора портового оборудования на примере внутрипортовой логистики // Труды Международной конференции по мягким вычислениям и измерениям (ИКМ ММТС). — СПб, 2013. — С. 120–122.

9. Проектирование работы контейнерных терминалов в морских портах с помощью AnyLogic : кейс-стади [Электронный ресурс] // AnyLogic : рус. верс. сайта. – Режим доступа: <https://www.anylogic.ru/resources/case-studies/container-yard-planning-and-management-system-built-with-anylogic-simulation/> (дата обращения: 27.03.2026).

© Терейковский С.В., Грибань С.А.,  
Савельева П.Д., Ралько Д.А.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА  
В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

Сборник статей

III Международной научно-практической конференции,  
состоявшейся 9 апреля 2026 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 13.04.2026.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 7.21.

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/>